



**VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ**  
BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY



**FAKULTA PODNIKATELSKÁ  
ÚSTAV**

FACULTY OF BUSINESS AND MANAGEMENT  
INSTITUT OF

## **HODNOCENÍ VÝKONNOSTI PODNIKU**

COMPANY PERFORMANCE MEASUREMENT

**Diplomová práce**  
Master's thesis

**AUTOR PRÁCE**  
AUTHOR

**Radek Holý BA**

**VEDOUCÍ PRÁCE**  
SUPERVISOR

**doc. Ing. Vojtěch Bartoš, Ph.D.**

BRNO 2015

# **ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE**

**Radek Holý, BA**

---

Řízení a ekonomika podniku (6208T097)

Ředitel ústavu Vám v souladu se zákonem č. 111/1998 o vysokých školách, Studijním a zkušebním řádem VUT v Brně a Směrnicí děkana pro realizaci bakalářských, magisterských a doktorských studijních programů zadává diplomovou práci s názvem:

**Hodnocení výkonnosti podniku**

v anglickém jazyce:

**Company Performance Measurement**

Pokyny pro vypracování:

Úvod  
Cíle práce, metody a postupy zpracování  
Teoretická východiska práce  
Analýza současného stavu  
Vlastní návrhy řešení  
Závěr  
Seznam použité literatury  
Přílohy

## Seznam odborné literatury

- HORVÁTH & PARTNERS. Balanced Scorecard v praxi. 1. Vyd. Praha: Profess Consulting, 2002. 386s. ISBN 80-7259-018-9.
- KAPLAN, R. S. a D. P. NORTON. Efektivní systém řízení strategie. Nový nástroj zvyšování výkonnosti a vytváření konkurenční výhody. 1 vyd. Praha: Management Press, 2010. 325s. ISBN 978-80-7261-203-1.
- NENADÁL, J. Měření v systémech managementu jakosti. 2. Vyd. Praha: Managemnt Press, 2004 s. ISBN 80-7261-110-0.
- NEUMAIEROVÁ, I. a kol. Řízení hodnoty podniku. 1. Vyd. Praha: Profes Consulting, 2005. 233 s ISBN 80-7259-022-7.
- PAVELKOVÁ, D. a A. KNÁPKOVÁ. Výkonnost podniku z pohledu finančního manažera. 2.aktualizované vyd. Praha: LINDE, 2009. 303 s. ISBN 978-80-86131-85-6.
- SOLAŘ, J. a V. BARTOŠ. Rozbor výkonnosti společnosti. 3. Vyd. Brno: Akademické nakladatelství CERM, 2006. 163 s . ISBN 80-214-3325-6.

Vedoucí diplomové práce: doc. Ing. Vojtěch Bartoš, Ph.D.

Termín odevzdání diplomové práce je stanoven časovým plánem akademického roku 2014/15.

---

prof. Ing. Vojtěch Koráb, Dr., MBA  
Ředitel ústavu

---

doc. Ing. et Ing. Stanislav Škapa, Ph.D.  
Děkan

V Brně, dne 1.12.2014

## **Abstrakt**

Diplomová práce se zabývá problematikou měření výkonnosti podniku. První část práce shrnuje teoretická východiska tohoto tématu. V praktické části je provedena analýza současné situace dané společnosti s využitím analýz a porovnání se dvěma konkurenty. Na základě zjištěných údajů jsou identifikovány možné oblasti zlepšování a navrženy konkrétní doporučení pro vyhodnocovaný podnik.

## **Abstract**

This master's thesis deals with the issue of company performance measurement. In the first part there is given the theoretical framework of this topic. The practical part contains analysis of the current situation of the company with two competitors. Based on the analysis there are proposing measures, which will contribute to improving business performance.

## **Klíčová slova**

Měření výkonnosti, analýza současného stavu, finanční výkonnost, obchodní výkonnost, benchmarking,

## **Key words**

Performance measurement, analysis of the current state, financial performance, business performance, benchmarking,

## **Bibliografická citace mé práce:**

HOLÝ, R. *Hodnocení výkonnosti podniku*. Brno: Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, 2015. 100 s. Vedoucí diplomové práce doc. Ing. Vojtěch Bartoš, Ph.D..

## Čestné prohlášení

Prohlašuji, že předložená diplomová práce je původní a zpracoval jsem ji samostatně. Prohlašuji, že citace použitých pramenů je úplná, že jsem ve své práci neporušil autorská práva (ve smyslu Zákona č. 121/2000 Sb., o právu autorském a o právech souvisejících s právem autorským).

V Brně dne 10. ledna 2015

.....

podpis studenta

## **Poděkování**

Touto cestou bych velmi rád poděkoval vedoucímu práce panu doc. Ing. Vojtěchovi Bartošovi, Ph.D., za věnovaný čas, vstřícnost a cenné rady při psaní této diplomové práce.

Dále bych rád poděkoval zaměstnancům společnosti Bothe- Schnitzius za cennou studnici informací a ostatním lidem, kteří se podělili o informace v oboru dopravy.

# Obsah

<b>Úvod</b>	<b>9</b>
<b>1 Cíle práce, metody a postupy zpracování</b>	<b>11</b>
1.1 Cíle práce.....	11
1.2 Metody a postupy zpracování.....	11
<b>2 Teoretická východiska práce</b>	<b>13</b>
2.1 Měření výkonnosti podniku.....	13
2.2 Balanced Scorecard - BSC.....	14
2.3 EFQM Model Excellence .....	15
2.4 Sig sigma .....	17
2.5 Benchmarking.....	19
2.5.1 Pojem a vývoj benchmarkingu	19
2.5.2 Typy a přístupy benchmarkingu	20
2.5.3 Benchmarking výkonový	21
2.5.4 Benchmarking funkcionální	21
2.5.5 Benchmarking procesní (generický)	22
2.5.6 Benchmarking interní	22
2.5.7 Benchmarking externí	23
2.5.8 Další typy a přístupy benchmarkingu	23
2.5.9 Fáze a etapy Benchmarkingu	25
<b>3 Analýza současného stavu</b>	<b>45</b>
3.1 Představení a výběr společnosti pro benchmarking .....	45
3.2 Analýza současného stavu společnosti .....	47
3.3 Výběr společností a srovnání formou benchmarkingu .....	55
3.4. Hodnocení obchodní a finanční výkonnosti společností .....	56
3.5 Souhrnné hodnocení finanční situace podniku .....	70
3.6 Porovnání se dvěma největšími konkurenty .....	70
<b>4 Vlastní návrhy řešení</b>	<b>72</b>
4.1 Návrhy na opatření ke zlepšení výkonnosti společnosti .....	72
<b>Závěr</b>	<b>75</b>

<b>Literatura</b>	<b>76</b>
Internetové zdroje	78
Seznam grafů	79
Seznam tabulek	80
Seznam obrázků	81
Seznam příloh	82



## Úvod

Po mnoha staletí se mění vývoj a technika kolem nás, lidé a jejich chování se zpravidla příliš nemění. Po celé generace zůstávají etické kodexy zachovány a obracíme se mnohdy k nim s velkou úctou, jelikož se nám tyto kodexy neustále vracejí zpět do života. Mnohdy se setkávám s názorem, že je nutné mít velkou dravost, být nekompromisní, nebrat na nikoho ohledy a tvrdě jít za svým cílem. Tento cíl se bohužel mnohdy mění v souboj s vlastním egem a skutečný cíl je takto zcela zapomenut či opomenut.

Pochopitelně lidé bez jakéhokoliv cíle nebudou asi patřit k vlajkovým lodím naší společnosti v inovacích, nových metodách bádání, zkoumání a poznání. Spokojí se pravděpodobně s tím, co nyní mají a na nic nového lepšího ani nepomyslí.

Nicméně, myslím si, že benchmarking je určitou výzvou, kdy se prozkoumávají a vyhodnocují určité procesy a metody, člověk se neustále aktivně zapojuje do dění kolem sebe a přemýšlí nad tím, jak některé postupy zdokonalit, obměnit či jen lehce upravit k lepší funkčnosti a užitku. Nejdelší cesta, kterou můžeme zvolit je zjištění nedostatků ve společnosti, ve které pracujeme, kdy jsme všichni nadměru spokojeni a uchlácholeni, tím že jsme nejlepší. Hospodářské výsledky se začínají propadat, neustále si tvrdíme, že okolí je na tom podobně a náhle dosedneme na dno, ze kterého se těžko zvedá. Konkurence je před námi a na trhu pro nás již není místo. Někde se stala chyba, kterou jsme možná měli přímo před sebou, jen s tím rozdílem, že jsme ji neviděli. Zde je vidět, že jsme něco podcenili a to se nám vymstilo. Pomatuji si jedno poučení ze zenu, kdy se pravilo, že když si člověk v danou chvíli myslí, že je nejlepší a nepřekonatelný, tak se v tu danou chvíli právě objevil někdo jiný, kdo je ještě lepší. Toto přirovnání se používalo při bojích, aby bojovníci nezapomínali na neustálou bdělost, i když zrovna porazili svého protivníka nebo vyhráli zápas či bitvu.

V roce 2008 jsme si mohli taktéž vyzkoušet v oboru dopravy, co znamená být připraven. Jak se praví, kdo je připraven není překvapen. V roce 2008 se stala v dopravě situace, kdy bylo mnoho poptávek na dovoz a vývoz, ale chybělo to základní, kdo tam

toto zboží dopraví. Techniky v podobě tahačů a návěsů bylo dost, ale chyběli řidiči. Jejich mzdy se rapidně u některých společností navyšovali, až do bodu, kdy tyto společnosti zkrachovali, protože řidiči si neustále říkali o vícero peněz. Bohužel se také v té době mezi řidiče profesionály dostalo mnoho lidí, kteří tento obor málem zničili a povolání řidiče tak velmi znevážili. Bylo to období, kdy docházelo k velkým úbytkům pohonných hmot jinou formou, nežli bylo projítí nafty motorem a prokázání jakéhokoliv prohřešku dotyčnému bylo v nadlidských silách. Řidičů bylo nedostatek a mohli si vybírat dokonce i ti, kteří měli řidičský průkaz sotva týden vydaný na dopravním odboru. Spoustu živnostníků a společností se náhle zastavilo nad otázkou, zdali ještě dále podnikat. Protože kromě drahých lidských zdrojů, nafty, pojištění, mýta a dalších nákladů, nejsou vyhlídky na lepší časy.

Přesto, se v těchto časech našli společnosti, které si dokázali udržet na trhu své místo a své místo ještě rozšířit o krok dále. Tyto společnosti nepodceňovali vybavení vozového parku, neustále se snažili vylepšovat a modernizovat technologie, např. přesná sledování vozidel, detailnější sledování a vyhodnocování spotřeb pohonných hmot, průběh pneumatik, lepší vytěžování vozidel atd.

Do podvědomí začali více pronikat a skutečně se uznávat normy jakosti ISO, audity a další certifikace vedoucí k přehlednějšímu a jasnějšímu provozu, k lepším výkonům a větší pečlivosti sběru a vyhodnocování dat.

K tomuto záměru jsem si vybral právě Benchmarking, který je založen na principu získávání informací, jejich vyhodnocování, inovací, iniciování změn a zlepšování existujících produktů a služeb, které lze uplatnit úspěšně v praxi. Nikdy nevím, kdy to opět může přijít. Kdo je připraven není zaskočen.

# 1 Cíle práce, metody a postupy zpracování

## 1.1 Cíle práce

Tato diplomová práce je věnována problematice měření výkonnosti společnosti Bothe-Schnitzius CZ, spol. s r.o., která se zaměřuje na obor dopravy, speciálně na přepravu sypkým materiálů formu převozu těchto materiálů v silocisternách. Tato společnost bude porovnána v obdobích let 2009 až 2013, kdy bude zároveň analyzována a srovnávána se dvěma společnostmi, které se zaměřují také na dopravu sypkých materiálů v Česku a zahraničí a to společnostmi DV-TRANS spol. s r.o. a LAGARDE SPEDITION spol. s r.o..

Cílem práce je porovnat obchodní a finanční výkonnost společnosti a navrhnout možná zlepšení. Dílčí cíle jsou pomocí jednotlivých analýz a pomocí benchmarkingu najít slabá místa, která bereme jako příležitosti pro zlepšení.

## 1.2 Metody a postupy zpracování

V této práci je snaha využít nasbírané zkušenosti a získané poznatky během studia, doplňované odbornou literaturou a dalšími informacemi se zaměřením na hodnocení výkonnosti podniku s poznatky týkající se benchmarkingu. Nejprve bude společnost Bothe-Schnitzius CZ, spol. s r.o. krátce představena, následně budou provedeny analýzy a vyhodnocení těchto analýz ve společnosti a následně porovnány s ostatními společnostmi. K vyhodnocování budou použity podklady dodané společností Bothe-Schnitzius CZ, spol. s r.o. a běžně dostupné zdroje získané od ostatních společností. Tyto informace a analýzy budou následně vyhodnoceny s vlastními návrhy a možnými doporučeními k dalšímu zlepšení výkonnosti podniku.

Postupy, které bychom mohli použít při naší práci se zaměřují na **metody indukce** (metoda zkoumání, bádání, úsudků), kdy se jedná o proces, ze kterého je vyvozen závěr na základě vícero poznatků o určitých jednotlivostech. Jedná se tzv. o postup od jednotlivého k obecnému poznatku získaného bádáním sekundárních zdrojů dat, čehož je pravým opakem **metoda dedukce**, kdy z obecného usuzují na jednotlivé. Dále

bychom mohli použít **metody heuristické**, kdy se jedná o tzv. zkrácené myšlenkové postupy, které mohou vést k výsledku, aniž bychom zvážili všechny varianty a řešení. Tato varianta je poměrně rychlá, může být v danou chvíli velmi efektivní, ale na druhou stranu nám hrozí větší chybovost. Výsledek proto musí být objektivně posouzen. Opakem je **metoda logická**, která je zdlouhavější, řídí se přesnými pravidly, které musíme dodržovat, ovšem řešení jsou přesná a účelná. Nebo můžeme využít metody, kterou jsme si sami prožili, zažili nebo se s ní seznámili. Jedná se o metodu empirickou, tzv. z vlastní zkušenosti.

## 2 Teoretická východiska práce

### 2.1 Měření výkonnosti podniku

Chceme-li uspět na trhu a v boji s konkurencí musíme se neustále zdokonalovat. Abychom se mohli posouvat vpřed, musíme využívat srovnání nejen uvnitř naší organizace ale i s okolím. Pro tuto činnost jsou vhodné různé přístupy měření výkonnosti podniku. Pojem „výkonnost“ je definován v modelu EFQM (Evropské nadace pro řízení jakosti): „**Výkonnost je míra dosahovaných výsledků jednotlivci, skupinami, organizací i jejími procesy**“. (Nenadál, 2004)

Pro měření výkonnosti je třeba znát definovanou cílovou hodnotu výsledku, tento výsledek můžeme následně měřit. Pro vnitropodnikové cílové hodnoty měření se vychází ze strategie. Na úrovni procesů jsou zpravidla odvozovány tato měření z benchmarkingu hlavních konkurentů. Cílem našeho měření je sice předem stanovená hodnota, ale mnohem obtížnější je určit jaká hodnota má být dosažena, kdy je mnohdy nemožné určit závislost mezi nefinančními a finančními kritérii. Výsledkem těchto měření by mělo být odhalit naše slabá místa, poučit se z možných chyb a nastavit nové procesy vedoucí k inovacím a změnám. (Nenadál, Vykydal, Halfarová, 2011)

Abychom však mohli naše měření uskutečnit, je nutnost vrcholového vedení organizace podílet se na těchto měřeních, kdy vrcholové vedení nastaví a vybere formu měření, počet ukazatelů a pověří odpovědné osoby za tato měření.

Mezi nejlepší a celosvětově ověřené měření výkonnosti patří:

- Balanced Scorecard (BSC)
- European Foundation for Quality Management (EFQM)
- Sig Sigma (Bartoš, 2011)

## 2.2      **Balanced Scorecard - BSC**

Balance Scorecard je možné přeložit jako „vyvážený výkaz“, který se skládá většinou z 15 až 20 ukazatelů, které by měly odrážet různé oblasti organizace, přitom se nejedná o ukazatele diagnostické, které jsou využívány pro operativní účely, ale o ukazatele strategické, které by měly nasměrovat pozornost vrcholového vedení organizace na faktory, které pomáhají určit, jak uspět v boji s konkurencí. (Bartoš, 2011)

„Vznik přístupu Balanced Scorecard (dále BSC) lze spatřovat v roce 1990, kdy David Norton, ředitel ústavu Nolan Norton Institute (výzkumný ústav auditorské společnosti KPMG), ve spolupráci s Robertem Kaplanem z Harvard Business School a se zástupci z dvanácti podniků z USA vypracovali studii o nových přístupech „Měření výkonnosti“. Podstatou přístupu BSC je: „Každá vize a strategie bude úspěšná pouze tehdy, bude-li realizována konkrétními opatřeními v oblasti operativního řízení. BSC si proto klade za úkol přetransformovat vize a strategii do konkrétních cílů, ukazatelů, úkolů a opatření, které zajistí jejich realizaci v oblasti operativního řízení podniku.“

- „finanční perspektiva;
- zákaznická perspektiva;
- perspektiva interních procesů;
- perspektiva učení se a růstu.“ (Bartoš, 2011)

„Podle autorů umožňují čtyři oblasti BSC stanovit rovnováhu mezi krátkodobými a dlouhodobými cíli, mezi požadovanými výstupy a hybnými silami těchto výstupů a mezi tvrdými ukazateli a měkkými (subjektivnějšími) ukazateli. (Kaplan, Norton, 2000) Správně sestavený Balanced Scorecard obsahuje pouze smysluplné údaje, protože všechny ukazatele jsou nasměrovány k dosažení integrované strategie.“ (Nenadál, Vykydal, Halfarová, 2011) V poslední době se přidává k výše uvedeným perspektivám „perspektiva ekologická“.

## 2.3 EFQM Model Excellence

EFQM patří mezi nejvýznamnější metody pro hodnocení vlastní organizace, hledání vlastních slabých míst, slouží pro porovnání s konkurencí. Model EFQM poskytuje veškeré potřebné komplexní a systematické podklady pro úplné hodnocení činností organizace, která využívá tyto podklady k neustálému zlepšování a benchmarkingu. Tento model je aplikovatelný do všech druhů organizací bez rozdílu jejich velikostí a bez rozdílu charakteru nabízených produktů. Dochází k jeho pravidelnému přezkoumání a jeho pravidelné dvouleté aktualizaci z hlediska jeho komplexnosti a vhodnosti. (Bartoš, 2011)

Historie a vývoj současného modelu je datována do roku 1991, kdy Evropská nadace pro management jakosti (European Foundation for Quality Management – EFQM) vyvinula model s názvem TQM (Total Quality Management) zaměřený na zvýšení konkurenceschopnosti. V roce 1999 byl vyvinut nový model poměrně značně inovovaný model EFQM Excellence, který aplikoval všech osm základních principů TQM (modely jakosti), které dále rozšířil. (Bartoš, 2011)

„Základní principy Excellence jsou definovány následujícím způsobem:

***Orientace na výsledky:*** Excellence je dosahováním takových výsledků, které vrcholně uspokojí všechny zainteresované strany.

***Zaměření na zákazníka:*** Excellence je vytvářením trvalé hodnoty pro zákazníky.

***Vůdcovství a stálost účelu:*** Excellence je inspirujícím vůdcovstvím odvozeným od vize a doprovázený stálostí účelu.

***Vůdcovství a stálost účelu:*** Excellence je inspirujícím vůdcovstvím odvozeným od vize a doprovázeným stálostí účelu.

***Management prostřednictvím procesů a faktů:*** Excellence je řízením organizace prostřednictvím souboru systémů, procesů a faktů, které spolu souvisejí.

***Rozvoj a zapojení lidí:*** Excellence je maximalizací příspěvků zaměstnanců díky jejich rozvoji a zapojení.

**Neustálé učení se, inovace a zlepšování:** Excellence je výzvou současnému stavu a efektivní změnou s využitím procesů učení se k tvorbě inovací a příležitostí ke zlepšování.

**Rozvoj partnerství:** Excellence je rozvíjením a udržováním partnerství s přidanou hodnotou.

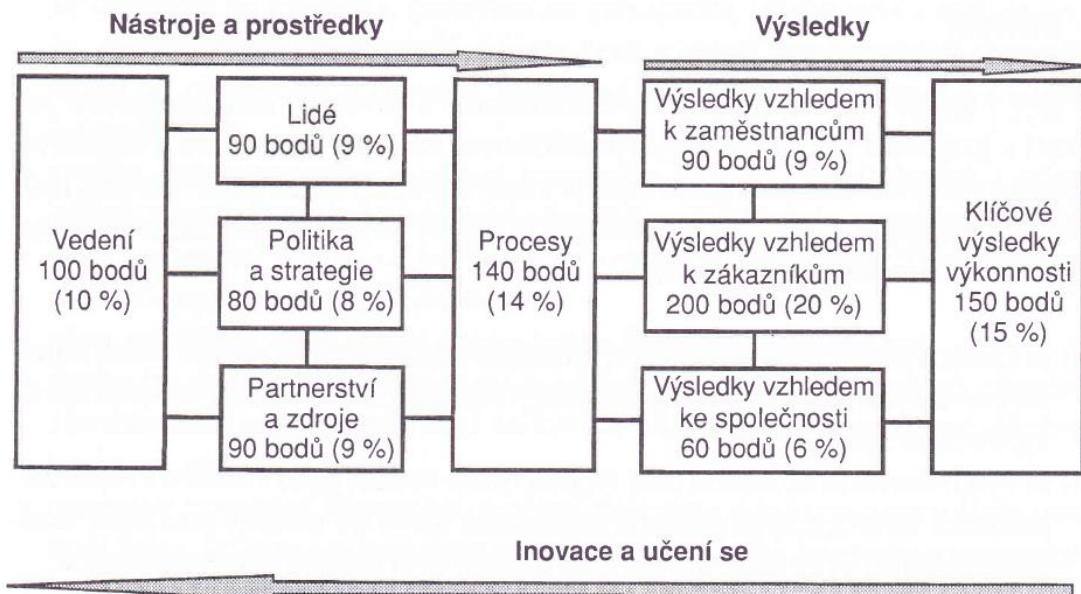
**Sociální odpovědnost:** Excellence je aktivitami, které jdou daleko za rámec minimálních legislativních požadavků a kterými organizace usiluje o pochopení a uspokojování všech očekávání zainteresovaných stran ve společnosti.“ (Nenadál, 2004)

„K lepšímu pochopení podstaty a struktury EFQM Modelu Excellence je vhodné porovnat princip Excellence s principem managementu jakosti v koncepci ISO. Podle Nenadála (2004) jsou významné a zajímavé tyto rozdíly:

- je kladen důraz na dlouhodobé vrcholové uspokojování zájmů všech zainteresovaných stran, tj. zaměstnanců, vlastníků, dodavatelů, veřejné správy, občanů apod.;
- je vyzdvihována skutečná role vrcholového vedení jako vůdců a tvůrců základních strategických záměrů organizací, které by neměly podléhat konjunkturálním výkyvům, ale naopak podporovat stálost mise organizace;
- je zvýrazňován faktor znalostí zaměstnanců, procesů učení se, a ne pouhé odborné způsobilosti;
- dosahování Excellence je podporováno účinným managementem změn (např. v souladu s postupy);
- je zdůrazňována potřeba rozvoje partnerských vztahů nejenom s dodavateli, ale i s dalšími zainteresovanými stranami;
- jako zcela nový je definován princip sociální odpovědnosti. V souladu s ním organizace nesou významnou odpovědnost vůči svému okolí. Naplňování tohoto principu vyžaduje od managementu organizací např. péči o zaměstnance, kteří se ocitají v ohrožení nezaměstnanosti, stárí apod., aktivní účast na rozvoji regionu, ve kterém organizace působí, podporu školství, zdravotnictví, veřejně prospěšných projektů, systematickou péči o životní prostředí, bezpečnost apod.“ (Nenadál, Vykydal, Halfarová, 2011, s 13)



Velkou výhodou EFQM Modelu Excellence při zvyšování výkonnosti organizace je, že si můžeme vytvořit obraz o svém „zdraví“ v daném časovém okamžiku. (Nenadál, Vykydal, Halfarová, 2011)



Obrázek 1: EFQM Model Excellence, verze z r. 2003

(Nenadál, 2004, s 40)

Výše uvedený model využívá 9 hlavních a 32 dílčích kritérií, kdy procenta a body definují váhu hlavních kritérií.

Mezi pojmy v modelu EFQM patří neodmyslitelně nový pojem slova **RADAR**, ze složeniny slov R- Result (výsledky), A – Approach (přístup), D – Deployment (rozšíření), A – Assesment (posouzení), R – Review (přezkoumání), kdy tento zcela nový logistický rámec s tímto označením slouží ke kvantitativnímu vyhodnocování naplňování modelu.

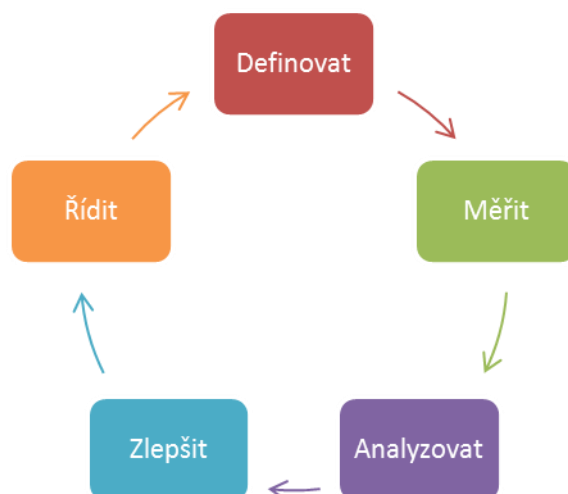
## 2.4 Sig sigma

„Metoda Six Sigma je úplný a flexibilní systém dosahování, udržování a maximalizace obchodního úspěchu. Je zejména založena na porozumění potřebám a očekávání

zákazníků, disciplinovaném používání faktů, dat a statistické analýzy a na pečlivém přístupu k řízení, zlepšování a vytváření nových obchodních, výrobních a obslužných procesů.“ (Bartoš 2011)

V uvedeném systému je stanovená cesta, která je zaměřena především na matematicko – statistických postupech. Pro vytváření téměř bezchybných výrobků a služeb. Snaží se omezit svou vysokou úrovní kvality možnost defektů s cílem maximálně 3,4 defektů na milion případů. Snahou jak si udržet před konkurencí jsou čtyři základní předpoklady: kvalita, čas, náklady a inovace. (Bartoš, 2011)

Historie pochází z roku 1987, kdy tato koncepce Six Sigma byla zavedena Billem Smithem v podniku Motorola, se zaměřením na kvalitu a snižováním neshod, tím snižováním nákladů a zlepšení požadavků zákazníka.



Obrázek 2: Strategie DMAIC

(Vlastní tvorba, 2015)

Výše uvedený obrázek se skládá z několika významných a logických pojmů a sledů událostí, které na sebe bezprostředně navazují v po sobě následujících krocích.

1. **Definovat** (Define) – jasná formulace projektu s ekonomickým zdůvodněním, určení kdo bude v týmu, kdo je sponzor projektu, seznam požadavků a očekávání od zákazníka, rozpočet nákladů projektu
2. **Měřit** (Measure) – popsat změřený současný stav, porovnat metody měření, které by vyhovovaly pro stanovenou analýzu.
3. **Analyzovat** (Analyze) - vztah mezi vstupy a výstupy, nastavit model procesu, ověřit vztah mezi příčinou a následkem
4. **Zlepšit** (Improve) – cílem je najít, ověřit a realizovat řešení problému
5. **Řídit** (Control) - poslední a závěrečný krok. Řešení je již realizováno, musíme porovnat výsledky naší činnosti námi nastavenou metodou z druhého kroku. Zdokumentovat naši činnost a proškolit ostatní zaměstnance. Nastavit plán kontrol a dodržování námi zavedeného postupu. Nastavit naše kroky tak, aby tyto kroky vedly k postupnému zlepšování.

## **2.5 Benchmarking**

### **2.5.1 Pojem a vývoj benchmarkingu**

Základem slova je anglický pojem slova „benchmark“. Tento pojem hovoří o benchmarku jako o komparativním bodu neboli porovnávacím ukazateli, který systematickým procesem sdělování, sdílení, porovnávání a měření produktů, procesů a metod ukazuje možnou cestu ke zlepšení vlastních procesů a aktivit. Tento proces lze využít k porovnávání efektivnosti podniku z hlediska produktivity, kvality a praxe se špičkovými společnostmi a organizacemi a osvobodit se od vlastních chyb. Ne vždy se v našem okolí vyskytují společnosti, s nimiž se dá úspěšně sdílet některá data ohledně firemní politiky, proto je třeba hledat i v jiných příbuzných oborech. Spousty postupů a zkušeností má mnoho společností shodných. Případ společnosti Xerox Corporation, která vznikla na počátku 70. let 20. století je tímto zdárným příkladem. Tato společnost se zaměřovala na výrobu kopírovací techniky, kdy ji z trhu začaly vytlačovat kopírovací stroje z Japonska, ačkoliv se jednalo o kopírovací stroje shodné jakosti, s tím rozdílem, že japonské stroje byly prodávány za cenu výrobních nákladů společnosti Xerox

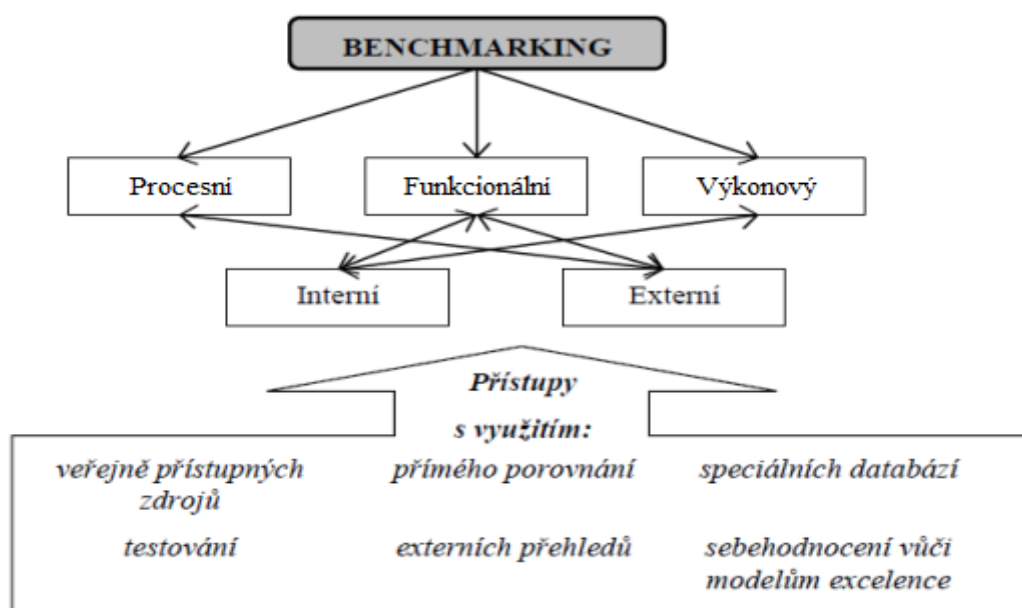
Corporation. Požádali o pomoc jinou společnost L.L. Bean, a s touto společností provedli hloubkovou studii na uvedené téma. Při analýze a porovnávání výrobků s konkurencí se zjistilo, že princip plánování japonského managementu je mnohem ekonomičtější a dá se naplánovat s menším množstvím lidských zdrojů, strojů, výrobní plochy a zásob. Největší příčina vysokých nákladů spočívala v ne příliš dobrém nastavení skladového hospodářství. Počátek benchmarkingu byl zrozen. Lidé v této společnosti si uvědomili své silné a slabé stránky.

V současné době dochází díky vypracovanosti a inovacím benchmarkingu k jeho úplnému celosvětovému uznání jako velmi efektivní a účinné platformě učení se z lepší praxe.

„Jednou z dvou definic, kdy APCQ říká, že benchmarking je **proces identifikování, poznání, převzetí a přizpůsobení vynikající praxe a procesů jakékoliv organizace na světě, jenž pomáhá zlepšovat vlastní výkonnost**. Druhá z definic je uvedena v oficiálním slovníku Americké společnosti pro jakost (ASQ): benchmarking je **technika v jejímž rámci organizace měří svoji výkonnost v porovnání s organizacemi, které představují světovou špičku, poznávají, jak tyto organizace světové výkonnosti dosáhly, a využívají získaných informací k zlepšování své vlastní výkonnosti**. A například Slovník contollingu uvádí, že benchmarking je **analytický a plánovací nástroj pro srovnávání vlastní společnosti s nejlepším konkurentem v odvětví, resp. i s podniky z jiných odvětví**.“ (Nenadál, Vykydal, Halfarová, 2011, s 14)

### 2.5.2 Typy a přístupy benchmarkingu

Dříve byl benchmarking v pojetí společnosti Xerox Corporatin zaměřen spíše na konkurenci a označoval se „competitive benchmarking“. Postupem času a vlivem doby se benchmarking neustále vyvíjel. Model, který je uveden níže vystihuje současné požadavky pro zkoumání zvoleného objektu, ovšem v souladu s charakterem tohoto objektu. (Nenadál, Vykydal, Halfarová, 2011)



Obrázek 3: Typy a přístupy benchmarkingu

(Nenadál, Vykydal, Halfarová, 2011, s 20)

### 2.5.3 Benchmarking výkonový

Výkonový benchmarking je orientován na porovnání výkonů, kdy se jedná o porovnání výkonů pracovníků, vozidel, strojů, zařízení a výrobních procesů, výkonů organizací... formou zpracování a vyhodnocení dosažených dat. Je uplatňován u různých výrobců stejných produktů a mezi poskytovateli obdobných služeb. Cílem je porovnání klíčových ukazatelů výkonnosti. Tento proces však řeší pouze stránku porovnání výkonů nikoliv, jak těchto výkonů bylo dosaženo. (Nenadál, Vykydal, Halfarová, 2011)

### 2.5.4 Benchmarking funkcionální

V tomto typu porovnání se srovnávají většinou organizace pohybující se v sektoru služeb a neziskovém sektoru. Zde se porovnává jen jedna funkce nebo rovnou několik funkcí určité organizace. Výhodou oproti výkonovému benchmarkingu zde může být větší možnost vzájemně si přímo nekonkurujících firem v dané oblasti, ačkoliv mají

mnoho společného. Např. v automobilové dopravě je různorodost přepravních systémů rozvinutá do několika druhů např. tzv. plachtové návěsy, sklopné vany, cisterny na sypké materiály, či cisterny na tekuté materiály...

### **2.5.5 Benchmarking procesní (generický)**

Dochází zde k porovnávání konkrétního procesu organizace v jejich přístupech k vykonávání určitých typů prací, kdy tento proces mění vstupy na výstupy při zpracování a spotřebovávání určitých zdrojů. Procesní benchmarking svou formou může připomínat formu přístupu benchmarkingu funkcionálního, kdy ani v tomto případě není nutné a nemusí být podmínkou přímá konkurenční organizace. Mohou se zde porovnávat procesy fakturace, forma zpracování dat, systém a evidence přijatých a odeslaných plateb, jaké využíváme dodavatele.. Při odpovězení na otázky co a jak děláme my nebo jiné organizace se můžeme prostřednictvím benchlearningu dozvědět vícero informací, proč jsme lepší nebo horší v dané oblasti či konkrétní činnosti.

„Podle Karlöfa může procesní benchmarking pomoci vyřešit až 90% všech úzkých a problémových míst v organizaci.“ (Nenadál, Vykydal, Halfarová, 2011, s 24)

### **2.5.6 Benchmarking interní**

Již z názvu je patrné, že se bude jednat o interní záležitosti v rámci jedné organizace, která může porovnávat mezi svými divizemi, provozovnami, popřípadě jednotlivými odděleními, která disponují stejnými nebo obdobnými produkty, procesy nebo funkcemi. Výhodou tohoto interního benchmarkingu je rychlost přístupu k potřebným a nezkráceným informacím v rámci jedné organizace. Tento typ benchmarkingu je zcela nevhodný v malých organizacích, které mezi sebou nemohou porovnat obdobné procesy. Další nevýhodou interního benchmarkingu je, že se porovnávají pouze data v rámci jedné organizace a je nutné tyto data následně porovnat v rámci vnějšího okolí. (Nenadál, Vykydal, Halfarová, 2011)

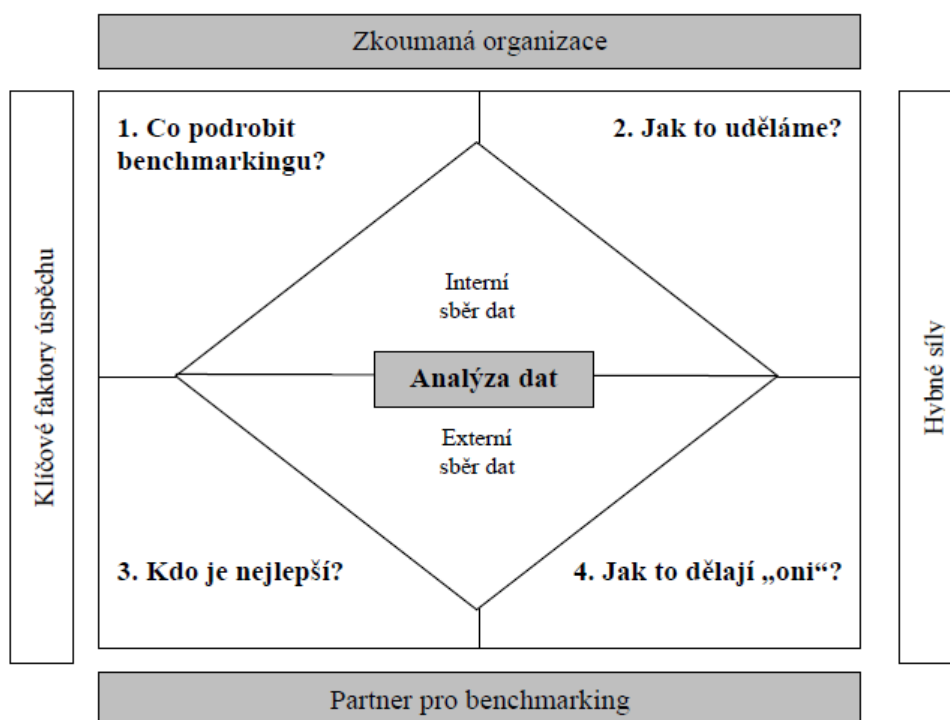
### **2.5.7 Benchmarking externí**

Předností při tomto typu benchmarkingu je, že se nemusíme omezovat jen na svoje okolí a můžeme si zvolit jako cíl toho nejlepšího a poučit se přímo od něj. Nemusí se zde jednat zákonitě o úplně stejný typ provozu, kdy lze čerpat informace snadněji, jestliže se ukáže, že nejste přímou konkurencí. U malých a středních firem se bude jednat o jediný typ možného benchmarkingu, jelikož nemá, co by porovnával s čím v rámci své organizace. (Nenadál, Vykydal, Halfarová, 2011)

### **2.5.8 Další typy a přístupy benchmarkingu**

Výše uvedené typy a přístupy benchmarkingu nejsou ještě zcela vyčerpány, do této práce byly ovšem zahrnuty ty nejznámější. Dalším pokračujícím výčtem by se dalo označit přístupy s využitím veřejně dostupných zdrojů, které mohou využívat i jednotlivý jedinci např. při porovnávání jednotlivých konkrétních dat na internetu, v tisku či sdělovacích prostředcích. Přístupy s využitím přímého porovnávání např. viditelně nošené módní doplňky, přístupy využívající speciální databázi, či přístupy využívající sebehodnocení vůči jiným modelům. (Nenadál, Vykydal, Halfarová, 2011)

Jsou různé modely benchmarkingu, které nelze opomenout. Níže uvedený model se čtyřmi kvadranty patří k základním a byl vytvořen týmem specialistů ze společností Boeing Corp., Digital Equipment Corp., Motorola, Inc. a Xerox Corp vytvořila pod záštitou APQC níže uvedený základní rámec, který by neměl být v žádném případě opomenut. (Nenadál, Vykydal, Halfarová, 2011)



Obrázek 4: Základní rámec modelu benchmarkingu podle metodiky APQC

(Nenadál, Vykydal, Halfarová, 2011, s 29)

Při pohledu na výše uvedený model jsou nám položeny čtyři základní otázky:

### **1. Co podrobit benchmarkingu neboli co se vlastně bude porovnávat?**

Zde je třeba vytvořit tým benchmarkingu a jmenovat vedoucího týmu, správně stanovit výběr oblasti, kterou chceme podrobit benchmarkingem a zda přínos po změnách iniciovaných benchmarkingem bude prospěšný a dobře vnímán zainteresovanými stranami.

### **2. Jak to uděláme neboli jak to děláme my?**

Abychom dospěli vhodného řešení našeho benchmarkingového projektu musíme si stanovit ukazatele a patřičná měřítká vhodná ke shodnému systému porovnávání vybraných částí a aby nedocházelo v jednotlivých organizacích k porovnávání jiných parametrů v porovnávaných organizacích, musí tedy dojít ke sjednocení metod, ukazatelů a měřítek.



### **3. Kdo je nejlepší neboli kdo je v tom lepší?**

Chceme-li se posunout směrem vpřed a jsme nespokojeni s naší současnou situací v naší organizaci, musíme se porozhlédnout po okolí a najít organizaci, která je ve svých výsledcích a výkonech nejlepší. V rámci porovnání musí být lepší, než jsme my.

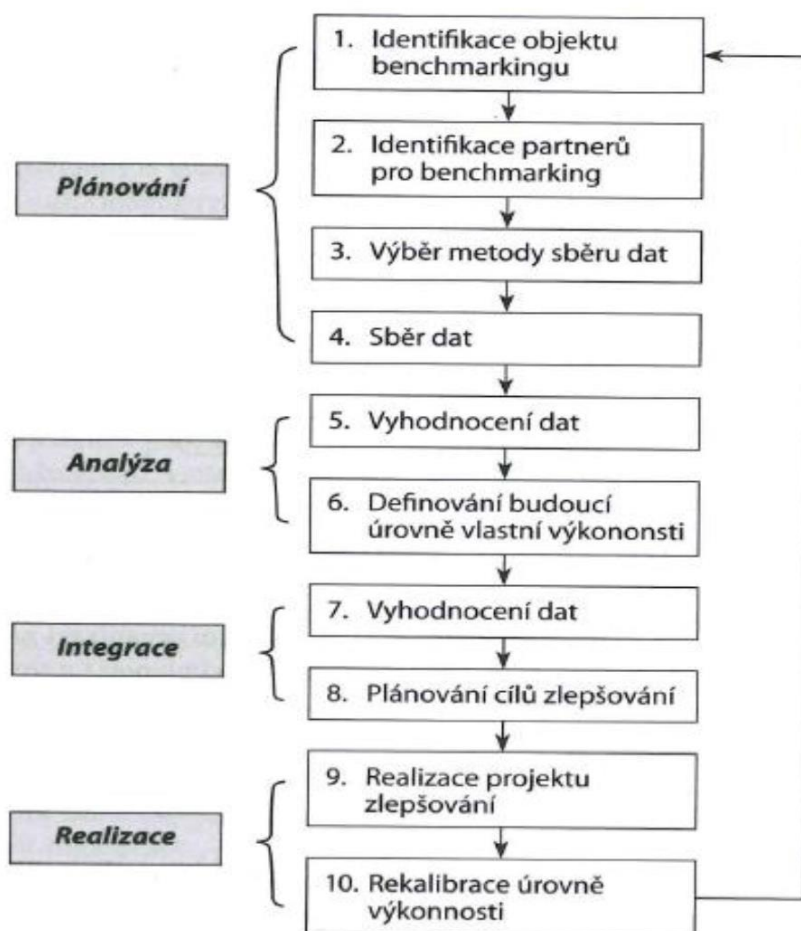
### **4. Jak to dělají oni?**

U srovnávaných organizací zjistíme popis jejich procesu a porovnáme s naším, kdy budeme identifikovat cílové hodnoty a porovnáme výkonnost zkoumané organizace. Tato zkoumání porovnáme na základě zjištěných dat s možností verifikace těchto dat zkoumané organizace. Co všechno umožňuje dosahování lepších výsledků. (Nenadál, Vykydal, Halfarová, 2011)

#### **2.5.9 Fáze a etapy Benchmarkingu**

Nebylo by jinak, kdyby se naše republika opětovně v nějakém malém podivném pohledu nelišila od ostatních zemí. To co je jinde zcela zřejmé a samozřejmé naráží v naší zemi na překážky, které si lze mnohdy stěží logicky vysvětlit.

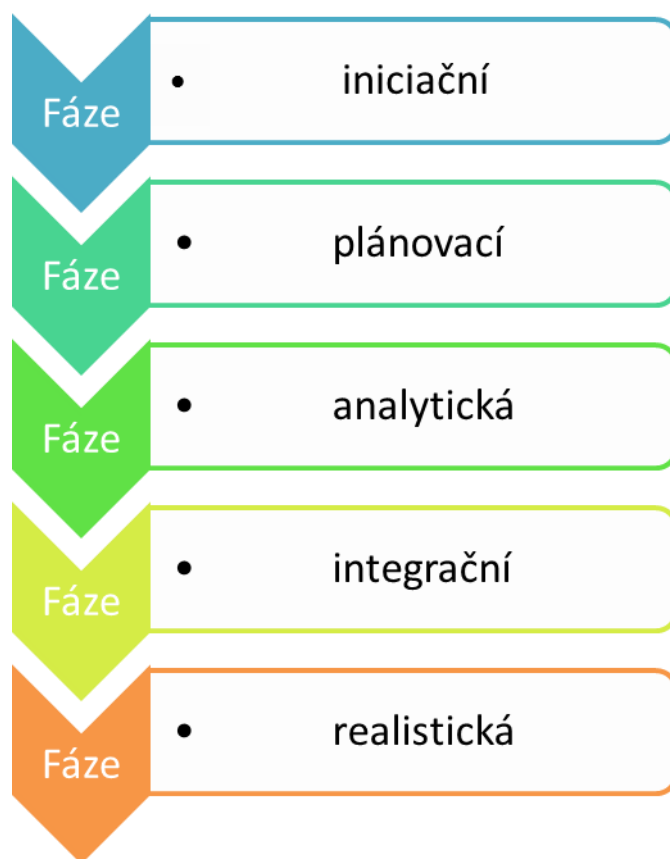
S vývojem a historií byla za průkopníka benchmarkingu uvedena společnost Xerox Corp., tato společnost po dlouhodobých studiích ustálila svůj model na deset kroků obsahující čtyři základní fáze.viz obrázek 4.



Obrázek 5: Základní etapy benchmarkingu podle společnosti Xerox Corp.

(Nenadál, Vykydal, Halfarová, 2011, s 28)

Ovšem dle zkušeností autorů knihy Benchmarking – Mýty a skutečnost – Model efektivního učení se a zlepšování přišli s myšlenkou, že by se měla přidat ještě jedna fáze a to „fáze iniciační“ viz. níže.



Obrázek 6: Fázový model benchmarkingu

(Vlastní tvorba, 2015)

Po řádném prostudování této knihy jsem musel souhlasit s pocitem, že jinak to být snad ani nemůže. Jelikož v praxi narážím na ty stejné problémy, které jsou zde popisovány. Kdy se musí nejprve přesvědčit ten, kdo svou firmu (majitel nebo vedení společnosti) nemá v dobré kondici, aby se pokusil tuto kondici své společnosti vylepšit, jelikož dosti často žije dojmem, že je dokonalý a naopak všichni se od něj musí učit. Zde je dobré, nejprve si odpovědět, na jaké otázky by měl vlastně benchmarking poskytovat odpovědi?

<b>Zájmeno</b>	<b>Typ otázky, která žádá odpověď</b>
<b>Proč?</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Proč se benchmarkingem vůbec zabývat?</li> <li>- Proč si vybírat lepší organizace?</li> </ul>
<b>Co?</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Co je cílem benchmarkingu?</li> <li>- Co by mělo být objektem benchmarkingu?</li> <li>- Co poskytujeme svým zákazníkům?</li> <li>- Co poskytují zákazníkům naši konkurenti a partneři?</li> <li>- Co se můžeme z benchmarkingu dozvědět?</li> </ul>
<b>Jaké?</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Jaké informace potřebujeme k vlastnímu zlepšování</li> <li>- Jaké informace budou opravdu od partnerů dostupné?</li> <li>- Jaké máme s partnery společné znaky a jaké jsou mezi námi odlišnosti?</li> </ul>
<b>Jak?</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Jak partneři své reality dosahují?</li> <li>- Jak nás vidí naši zákazníci?</li> <li>- Jak dobrá je naše současná výkonnost?</li> <li>- Jak dobrá je současná výkonnost našich partnerů?</li> <li>- Jak data od partnerů zpracovávat a projednávat?</li> <li>- Jak nás zjištění od partnerů mohou inspirovat?</li> <li>- Jak u nás implementovat zjištění z benchmarkingu?</li> </ul>
<b>Kolik?</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Kolik informací potřebujeme od partnerů získat?</li> <li>- Kolik času, zdrojů a nákladů si benchmarkingový projekt vyžádá?</li> </ul>
<b>Kdo?</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Kdo bude vybrán jako vhodný partner pro benchmarkingový projekt?</li> <li>- Kdo jsou naši zákazníci a další zainteresované strany?</li> <li>- Kdo jsou zákazníci a zainteresované strany pro naše partnery?</li> <li>- Kdo bude využívat výstupů a zjištění z benchmarkingového projektu?</li> </ul>
<b>Kdy?</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Kdy je vhodné s benchmarkingem začít?</li> <li>- Kdy naplánovat a realizovat sběr dat od partnerů?</li> <li>- Kdy implementovat cíle vlastního zlepšování?</li> </ul>
<b>Které?</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Které oblasti mají u nás největší potenciál zlepšování?</li> <li>- Které oblasti u partnerů zasluhují naši pozornost především?</li> <li>- Které z rysů našich aktivit nás u zákazníků nejvíce odlišují od konkurentů a partnerů?</li> </ul>

Obrázek 7: Na jaké otázky by měl model benchmarkingu poskytovat odpovědi?

(Nenadál, Vykydal, Halfarová, 2011, s45,46)

## Fáze iniciační

Pro položení základu benchmarkingu ve zkoumané organizaci patří fáze iniciační obzvláště v ČR k nejdůležitějším, jelikož je nutné stanovit, kdo bude benchmarking vykonávat, kdo bude v jeho týmu, kdo se komu bude zodpovídat a jaké vlastně pravomoci k získávání patřičných informací bude kdo mít. Co nás vlastně dohání k zavedení změny, jsme to my sami nebo je to z popudu zákazníka, který již není příliš spokojen s našimi výrobky či službami? Ale nejprve, dříve nežli se vůbec pustíme do benchmarkingu si musíme odpovědět na naši vnitřní a zároveň hlavní otázku „**Chceme vůbec změny?**“, protože mnohdy tyto změny nejsou vůbec příjemné, mohou se objevovat nepříjemné potíže a zjistíme i nepříjemné okolnosti, které mnohdy brání v dosahování dobrých výsledků, ať již jsou nám zastírány vědomě nebo z nedostatečného uvědomění zaměstnanců, chybně nastaveného procesu nebo i z nastavení procesu, který byl svého času brán jako špičkový, ale již zastaral. Data pro vyhodnocování jsou mnohdy podávány neobjektivně a je nutné zajistit dostatečně relevantní informace. Nevýhodou při benchmarkingu je, že výsledný proces a výsledky se mohou dostavovat opožděně. Kdy zavedení změny trvá nějaký čas, promítnutí této změny se ještě o nějaký čas prodlouží. Tato změna není jednoduchá, musí se určit rozsah těchto změn, dostatečně informovat pracovníky, mít na tyto změny dostatek kvalifikovaného, proškoleného personálu, který projde iniciačním výcvikem k benchmarkingu, bude schopen hodnotit rámec připravenosti k benchmarkingu, nastavit správný model benchmarkingu a uvedení jeho formulací v patřičných dokumentech. Neposlední záležitostí je počítat s dostatkem finančních prostředků na tento benchmarking. Pokud jsme si uvědomili tyto základní otázky a jsme pevně **rozhodnutí a připraveni s plnou podporou vedení**, že benchmarking opravdu chceme, přejdeme do fáze plánovací. (Nenadál, Vykydal, Halfarová, 2011)

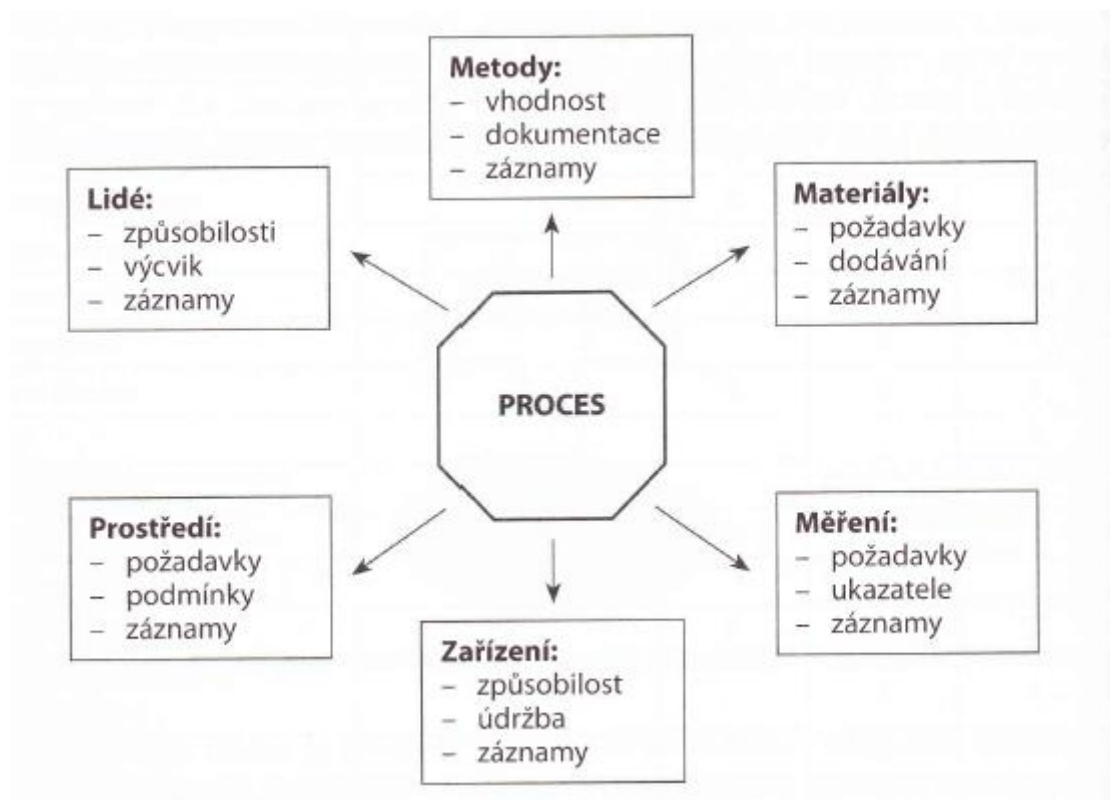
## Fáze plánovací

Abychom mohli spustit náš benchmarking, musíme nastavit správný **výběr objektu benchmarkingu** a vědět, jaký objekt bude pro nás vhodný. Tímto objektem může být

výrobek, služba, proces i celá organizace, s jasným stanovením a zjištěním své slabé stránky např. na základě již zjištěných auditů, analýz procesů, analýz nákladů či vlastního sebehodnocení. Volbou špatného výběru objektu benchmarkingu může dojít k poškození našeho zaváděného procesu, kdy bychom chtěli uvést do činnosti např. pouze část z celého funkčního celku jiné organizace, aniž bychom znali veškeré dopady. Vhodná volba a výběr z několika kvalitních kandidátů benchmarkingového objektu (mimo naši organizaci) nejlépe za pomoci brainstormingu, kterého se zúčastní všichni naši vrcholoví pracovníci, stanoví první předpoklad dílčího úspěchu.

Po vybrání objektu formou výběru vrcholového vedení nastává další část **výběr a výcvik týmu pro benchmarking**. Tuto fázi našeho projektu nelze podcenit, jelikož je pro nás velmi stěžejní. Při výběru nekvalitního týmu s nekvalitním vedoucím – facilitátorem dojde většinou k fatálnímu neúspěchu, kdy veškerá snaha a finanční prostředky jsou zbytečně vynaloženy s dopadem na velmi špatný pohled benchmarkingu. V tomto případě by nás nezachránil ani tzv. panel poradců, který by stanovilo vrcholové vedení. Tento panel poradců je většinou vybrán z odborníků na danou problematiku se značnými zkušenostmi, nemají sice žádné výkonné pravomoci, ale slouží jako jakási „rada moudrých“, kdy je tato rada složená i z externích poradců. Výcvik benchmarkingového týmu má dvě základní funkce: osvětovou a znalostní. Všechny zainteresované skupiny do tohoto projektu by měly získat základní informace o povaze, smyslu, efektech a modelech benchmarkingu, jedná se tedy o funkci osvětovou. Znalostní funkce jsou přisouzeny výcvikovým programům pro rozvoj potřebných znalostí, metod, nástrojů a dovedností u členů týmu benchmarkingu a jejich facilitátorů při prosazování co nejrychleji a nejspolehlivěji plnit svěřené úkoly a cíle.

Po výběru správného objektu pro benchmarkingu a výběru týmu s vhodným výcvikem můžeme přejít do další části této fáze a to do **zjišťování vlastní výkonnosti objektu benchmarkingu**. V tuto chvíli již můžeme úspěšně říci, že se jedná o první aktivitu věnovanou výzkumu a zkoumání. Poctivě a řádně vypracovaná vnitřní analýza pracující s přesnými a aktuálními daty je základem pro porovnávání s jinými objekty. Mnohdy se už při zpracování této vnitřní analýzy mohou vyskytnout naše slabé stránky.



Obrázek 8: Základní prvky auditu procesu

(Nenádál, Vykydal, Halfarová, 2011, s 94)

Po stanovení výkonnosti procesu, což je míra dosažení plánovaných výsledků při určitém procesu a stanovení měřítek a ukazatelů (produktivita na jednoho pracovníka, produktivita stroje, v dopravě počet ujetých km s nákladem...), které si určí sama organizace na základě vrcholového vedení společnosti, je musíme správně definovat např. průběžná doba trvání procesu, efektivní využití doby trvání procesu, celkové náklady na proces, efektivní využití nákladů, podíl neshod v procesu. Po tomto kroku by mělo být již zcela zřejmé, co a jak budeme chtít porovnávat v rámci vlastní organizace nebo s okolím. Rozhodnutí zdali se bude jednat o interní či externí benchmarking závisí taktéž na velikosti naší organizace, kdy v případě interního benchmarkingu musí mít vlastní organizace co porovnávat, např. určitá oddělení, pobočky... V případě externího benchmarkingu jsou kritéria, která pro nás budou stěžejní při vhodném **výběru partnerů pro benchmarking**, která jsou stanovená tak, že se bude jednat o uznávanou organizaci s nejlepší praxí a dosahovanými výsledky. Abychom mohli s externí organizací navázat úspěšnou spolupráci, musí se jednat o určitou dobrovolnost a zájem oslovené organizace o porovnání formou benchmarkingu.

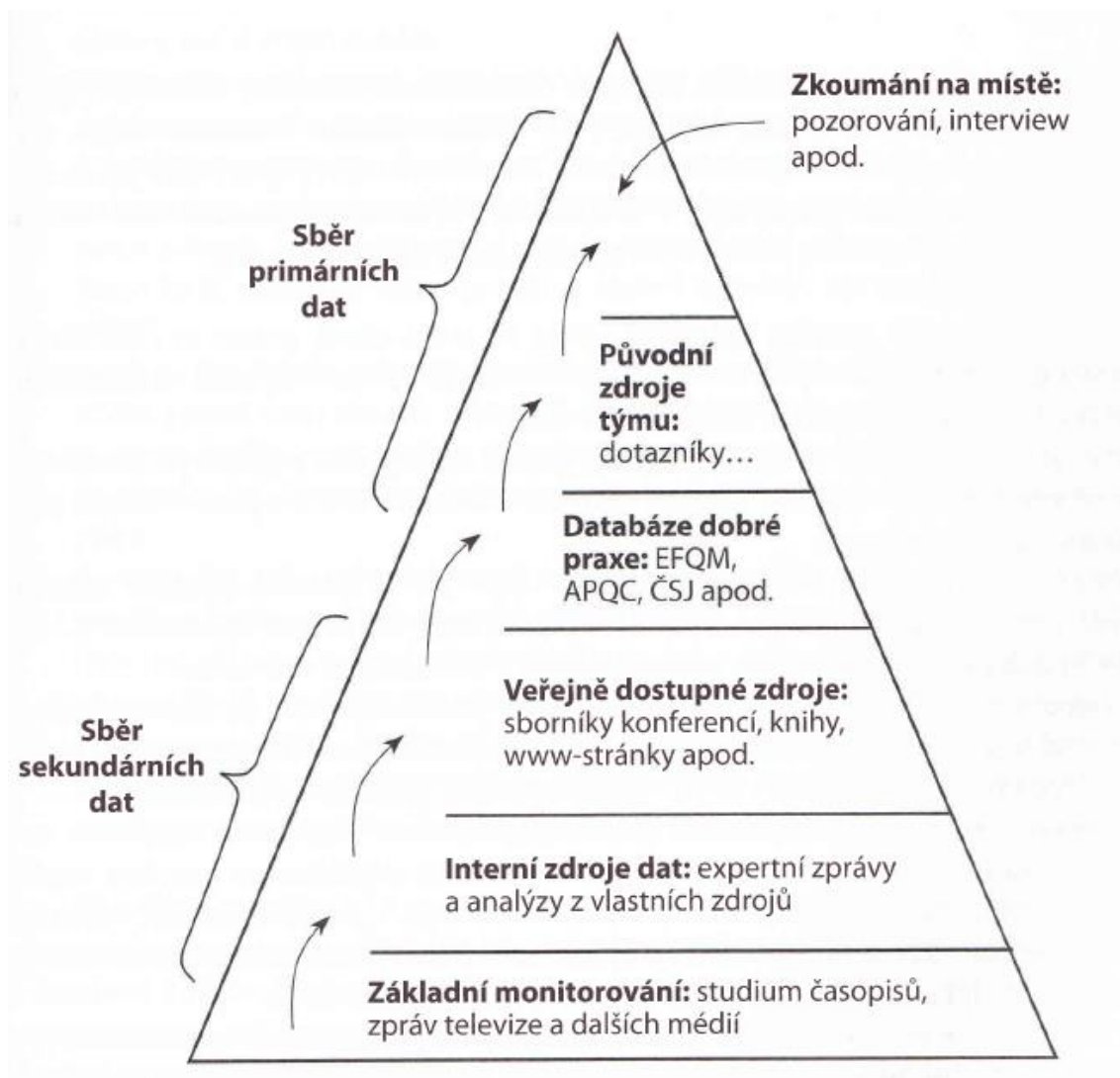
Pro zúčastněné strany by měla být spolupráce určitým přínosem a prospěchem z možných nových řešení, které mohou vzniknout.

**Výběr vhodných metod a postup sběru dat od partnerů** bychom měli uskutečnit, až po finálním výběru partnerů pro konkrétní benchmarkingový projekt. Volba určité metody může být ovlivněna několika významnými faktory, jako jsou: rozsah a zadání zvoleného objektu, zeměpisná poloha, formy komunikace, kulturní zvyklosti dané organizace, ochota zpřístupňovat určitá data v nezkreslené podobě, úroveň informačních systémů partnerů v projektu.... Postup sběru dat vyplývá z formy dotazování formou dotazníků, interview se zástupci partnera, pozorováním na místě, pokud nám to partner dovolí (pozorovatel nezasahuje do žádného procesu) nebo analýzou záznamů, kdy můžeme využít některou nebo dokonce všechny uvedené metody.

Nastává téměř závěrečná část této plánovací fáze, kdy dochází k **uzavření smlouvy s partnerem o benchmarkingu**. Po pečlivém výběru partnera nastává krok, kdy je třeba tohoto partnera oficiálně oslovit některým z představitelů organizace a na této schůzce si dohodnout účel, poslání, důvod budoucího benchmarkingu a poskytnout vybraným partnerům potřebné informace k dobrovolnému rozhodnutí na účasti tohoto projektu, kdy si obě zúčastněné strany mohou vyjádřit dobrovolný souhlas s projektem, patřičnou důvěru a stanovit si předběžné podmínky realizace benchmarkingového projektu.

Jsou-li všechny výše zmíněné body dohodnuty a smlouva je podepsána přecházíme do závěrečné části této fáze **sběru dat o výkonnosti partnerů**. (Nenadál, Vykydal, Halfarová, 2011)





Obrázek 9: Pyramidové schéma sběru dat v benchmarkingu

(Nenadál, Vykydal, Halfarová, 2011, s 125)

Výše uvedené schéma nám dává zřejmý návod, z jakých zdrojů lze čerpat a jaké informace jsou pro nás nejvíce cenné. Otázkou zůstává dostupnost a kvalita získaných dat. Máme-li ovšem vypracovanou dohodu s naším partnerem na benchmarkingovém projektu, ve které jsou tyto poznatky vyspecifikovány je pravděpodobnost a přesnost těchto dat mnohem vyšší. Bohužel žádná ze zúčastněných stran nemůže ovlivnit selhání lidského faktoru, ačkoliv se nemusí jednat o úmysl, je tedy vhodné ověřovat validitu uvedených dat a předejít možnému riziku nepřijetí výsledků benchmarkingu. (Nenadál, Vykydal, Halfarová, 2011)

### Fáze analytická



Obrázek 10: Sled procesů analytické fáze benchmarkingu

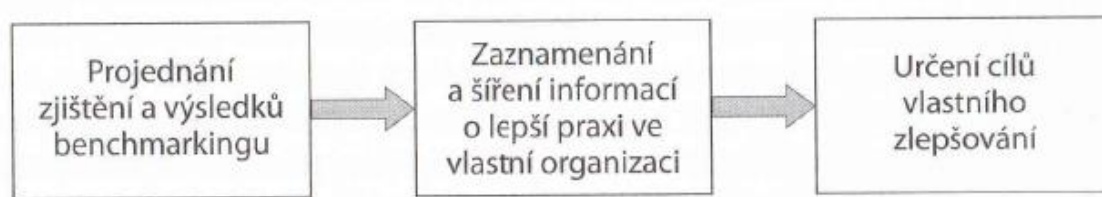
(Nenadál, Vykydal, Halfarová, 2011, s 135)

V této části procesu máme k dispozici tzv. surová data, která mají podobu shluku dat, jsou mnohdy nestrukturovaná, nesrozumitelná a postrádají určité závislosti a navázání na logické vztahy. Tyto data jsou nashromážděna na základě informací z předchozích forem dotazníků, interview, určitých pozorování na místě procesu a určitých analýz, proto musíme vytvořit pro nashromážděná data určitý řád pro naše potřeby výzkumu a porovnání. Zjistit skutečnost, zda jsou nashromážděná data srozumitelná, validována a odpovídají-li našim potřebám. K tomuto účelu slouží analytické nástroje včetně matematických metoda různé formy znázornění tabulek a grafů. Při sběru dat mohlo dojít k zjištění, že ne všechna data jsou úplná nebo jsou jinak zaznamenávána, nastává **analýza příčin existence rozdílů ve výkonnosti**, kdy jsou tyto rozdíly identifikovány a jsou zjišťovány příčiny těchto rozdílů, protože tyto rozdíly mohou vznikat z uplatnění jiných metod a postupů, jiné odborné způsobilosti osob při určitém vykonávaném procesu, sledováním tohoto procesu došlo k jinému vyhodnocení, rozlišnosti v místní legislativě, přístupu v pojetí zpracování dat. Benchmarkingový tým musí tyto rozdíly co nejpodrobněji popsat, aby je mohl dále vyhodnotit, zasadit do určitých souvislostí a věrohodně je okomentovat. Po zpracování těchto dat vzniká další posun v porovnání, kdy zjišťujeme: Proč jsme na tom hůře nežli naši partneři? O kolik jsme na tom hůře? Je zjištěná zkušenost přenositelná do naší organizace? Schválí vedení naší organizace tento přenos do naší organizace?

**Stanovení cílů vlastního zlepšování**, tzv. přeskočení vlastní laťky, kdy by benchmarking neměl být chápán jako pouhé kopírování či přijímání částí praktik funkčních v určitých typech organizací, ale jedná se naučení se této praxe a plného využití ve vlastní organizaci. Pokud máme ověřenou a potvrzenou nejlepší praxi a to ze zdrojů vlastních i externích odborníků a došli jsme k významným rozdílům ve

výkonnosti odhalení pomocí benchmarkingu, jsme schopni reagovat na patřičné změny, dokážeme si uvědomit např. vlastní přezaměstnanost a proměnu procesů přeměny nákladů, známe rozsah svých neshod, kdy toto stanovení těchto cílů bude mít pozitivní ocenění nejen pro nás, ale hlavně pro zákazníka. Jelikož zákazník je tím kdo tyto ceny dokáže pozitivně nebo negativně posoudit. Můžeme přistoupit k další fázi benchmarkingu. (Nenadál, Vykydal, Halfarová, 2011)

### Fáze integrační



Obrázek 11: Sled procesů integrační fáze benchmarkingu str 164

(Nenadál, Vykydal, Halfarová, 2011, s 164)

Velmi dobrý sběr dat a kvalitní zpracování výsledků benchmarkingovým týmem nemusí být pro vrcholové vedení dostatečným ukazatelem k jeho rozhodnutí tyto změny učinit. Proto při **projednávání a zjištění výsledků benchmarkingu** musí být věnována dostatečná pozornost a připravenost při prezentování těchto výsledků vedoucím týmu nebo facilitátorem. Sebemenší podcenění se může zle vymstít a z celého projektu učinit bezvýznamnou a nákladnou ztrátu času, kterou neocení nikdo ze zúčastněných, natož sponzor takového projektu. Mnohdy jsou zjištění reality velmi nepříjemná pro vrcholové vedení, které se s touto informací velmi těžce vyrovnává. Zdali pokračovat v našem započatém díle benchmarkingu poznáme po prezentaci, kdy dojde k uznání naší práce a našim záměrům buď jen zdvořilostní formou a chladnou odezvou a odmítnutím. Tudíž se dá předpokládat, že je naše snažení u konce. Nebo může proběhnout diskuse a budou zde doplňující poznámky k prezentaci, v níž se upřesní některé informace a postupy. To vše si pochopitelně vyžaduje určitý čas a přípravu. V případě, že se nám podařilo

vyhnout se všem možným negativům a zjistili jsme naše přínosy, náklady a rizika, která z toho mohou vzniknout, které by nám navíc hrozily v podobě nepřesvědčit vrcholové vedení ke spuštění projektu, jak tento projekt realizovat v naší organizaci a byl nám vysloven souhlas, můžeme přejít k další části a to k **šíření informací o lepší praxi ve vlastní organizaci**. Je potřeba vědět, co je míněno tou lepší praxí a nejlepší praxí, jelikož představy mohou být různé. Lepší praxe neboli sdílení lepší praxe je používáno tam, kde by nebylo vhodné využít do krajních mezí naše zkušenosti a implementovat je například v jiné kultuře, která se drží zcela jiných zvyklostí či je implementovat tam kde může být problém např. podnebí. Dejme tomu, že rekreační služby formou koupání u středozemního moře aplikovat v Grónsku není nejvhodnější, ale využít zkušeností z cestovního ruchu může být přínosem. Stejně je to i s přenosem benchmarkingu z jednoho odvětví do druhého např. průmyslu, cestovního ruchu, dopravy, potravinářství, strojírenství .... Nejlepší **praxe** neboli „**best practice**“ je pojem, který je v zahraničí velmi běžně užíván a míří k nejlepším světovým značkám s největším uznáním, které patří k nejlepším ve své třídě. Těchto špiček bohužel není příliš. „Jsou srozumitelně definovány následující atributy této nejlepší praxe, kdy spočívají v dosažení výsledků, které jsou minimálně 25% nad všeobecně uznávaným průměrem, jde jednoznačně o zcela nové využití lidské pracovní síly nebo technologii, byla uznána jako nejlepší minimálně třem na sobě nezávislými místy, byla jako nejlepší praxe oceněna externími cenami, je uznávána nejlepšími pro zákazníky i dodavateli, je uznávána jako nejlepší renomovanými odborníky v dané oblasti, je úředně patentována, vede k výjimečné výkonnosti“. (Nenadál, Vykydal, Halfarová, 2011, s 17)

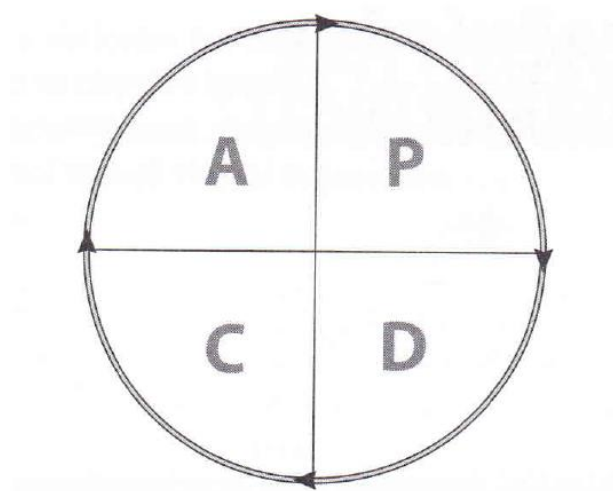
Šíření informací o lepší praxi ve vlastní organizaci je dalším z cílů, jak dosáhnout pozitivních změn, kdyby o těchto změnách měli vědět všichni pracovníci. Někteří zaměstnanci budou každou změnu či učení se novým věcem považovat za nedůvěryhodnou, zbytečnou a nepřijatelnou záležitost, ale vhodnou přípravou na tyto změny se dá tento postoj změnit. Správná motivace a pozitivní postoj k učení se je další nástroj k součinnosti pracovníků a jejich přesvědčení pro smysl změn. Zatáhnout zaměstnance do procesu a učinit z nich součást tohoto procesu přináší po čase své ovoce. Kdy mnohdy pracovníci přicházejí i s vlastními návrhy a řešeními, které jsou přínosem. Je třeba podporovat toto nadšení s patřičnou pozitivní odezvou. Realizace

kroků prostřednictvím **vrcholového vedení** nebo **prostřednictvím pověřených pracovníků** je následně o mnoho snazší.

### Fáze realizační

Posledním krokem této páté fáze benchmarkingu je fáze realizační. V této fázi již uplatňujeme plány pro vlastní zlepšování a využíváme všechny dosažené informace v nich obsažené, kdy jsme si stanovili cíle, nároky na zlepšování, harmonogram aktivit, složení týmu pro realizaci a zlepšování v naší organizaci.

Při realizaci této poslední fáze bychom měli využít nejznámější model tzv. Demingův cyklus PDCA, který se skládá ze čtyř fází, v nichž by mělo zlepšování nebo provádění změn probíhat.



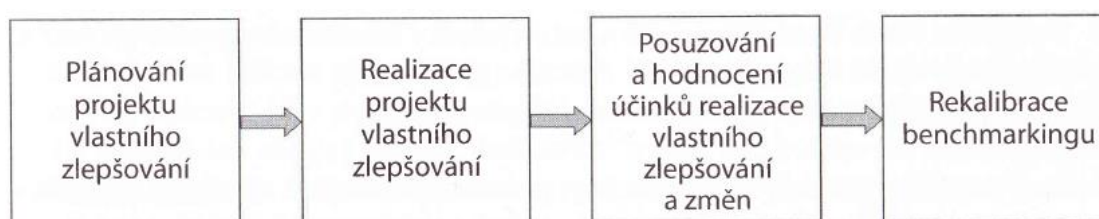
Obrázek 12: Demingův cyklus PDCA

(Nenadál, Vykydal, Halfarová, 2011, s 192)

Výše zmíněný obrázek zachycuje čtyři fáze:

1. **P – Plan** (Plánuj) - vypracování plánu aktivit zlepšování
2. **D – Do** (Dělej) – realizace plánovaných aktivit
3. **C – Check** (Zkontroluj) – monitorování a analýza dosažených výsledků (včetně porovnání s plánovanými výsledky).
4. **A – Act** (reaguj) – reakce na dosažené výsledky a provedení úprav procesu.

„Jen poznamenejme, že i nejnovější verze normy ČSN EN ISO 9004:2010 v článku 9.2. doporučuje, aby k zlepšování a změnám byl v organizacích uplatňován strukturovaný přístup, založený na využití cyklu PDCA.“ (Nenadál, Vykydal, Halfarová, 2011, s 191)



Obrázek 13: Sled procesů realizační fáze benchmarkingu

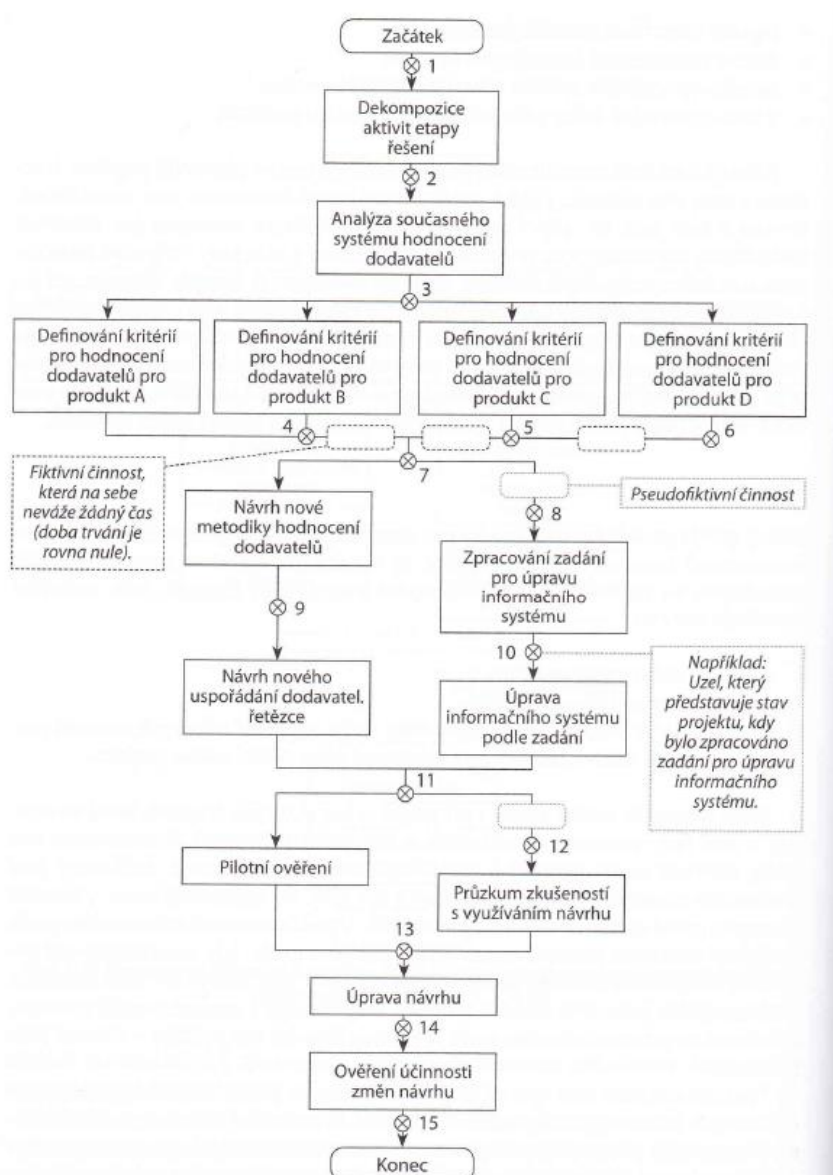
(Nenadál, Vykydal, Halfarová, 2011, s 192)

Výše zmíněný obrázek ukazuje cestu, kterou je třeba se vydat pro dosažení kýženého cíle. **Plánování projektu vlastního zlepšování** jedná se zejména o fázi realizační, kdy se jedná o podrobné naplánování budoucích aktivit projektu vlastního zlepšování a všech jeho dalších faktorů, které s těmito aktivitami úzce souvisejí, například:

- identifikace veškerých aktivit a činností nezbytných pro dosažení stanovených cílů vlastního zlepšování
- definování vzájemné provázanosti a posloupnosti jednotlivých aktivit
- odhad doby trvání jednotlivých činností
- stanovení harmonogramu projektu vlastního zlepšování, včetně celkové doby trvání projektu, časových rezerv a činností, jejichž zpoždění by mohlo být příčinou prodloužení doby trvání celého projektu
- odhad nákladů a naplánování rozpočtu
- plánování nezbytných zdrojů, včetně lidských zdrojů a jejich výcvikových potřeb
- identifikace možných rizik, která by mohla projekt vlastního zlepšování ohrozit

Pro bližší objasnění plánování je popsán uzlově orientovaný diagram projektu zlepšování. Na obrázku jsou popsány uzly, které představují stavy, v nichž se projekt

v daném okamžiku nachází, kdy se mezi dvěma uzly nachází pouze jedna činnost. Mezi jednotlivými uzly nesmí být vícero činností. Zavedením fiktivní činnosti, která slouží zejména ke správné konstrukci hranově orientovaného síťového grafu, jež na sebe neváže žádnou časovou jednotku a doba trvání těchto fiktivních činností je vždy nula, byla splněna postupová pravidla pro jejich doplnění. Autoři knihy Benchmarking – Mýty a skutečnost - Model efektivního učení se a zlepšování zavedli ještě „pseudofiktivní uzly“, které na rozdíl od fiktivních uzlů na sebe vážou určitou časovou jednotku. Tento pojem byl zaveden pro potřeby zmíněné aplikace na obrázku, kdy docházelo k situacím, že dvě činnosti pobíhaly téměř současně, ale potíž může nastat, když je jedna činnost závislá na získání informací z činnosti jiné. Pro nastavení a sledování začátků, konců a časových rezerv jednotlivých činností slouží využití hranově definováno síťového grafu. (Nenadál, Vykydal, Halfarová, 2011)



Obrázek 14: Uzlově orientovaný (postupový) diagram projektu zlepšování

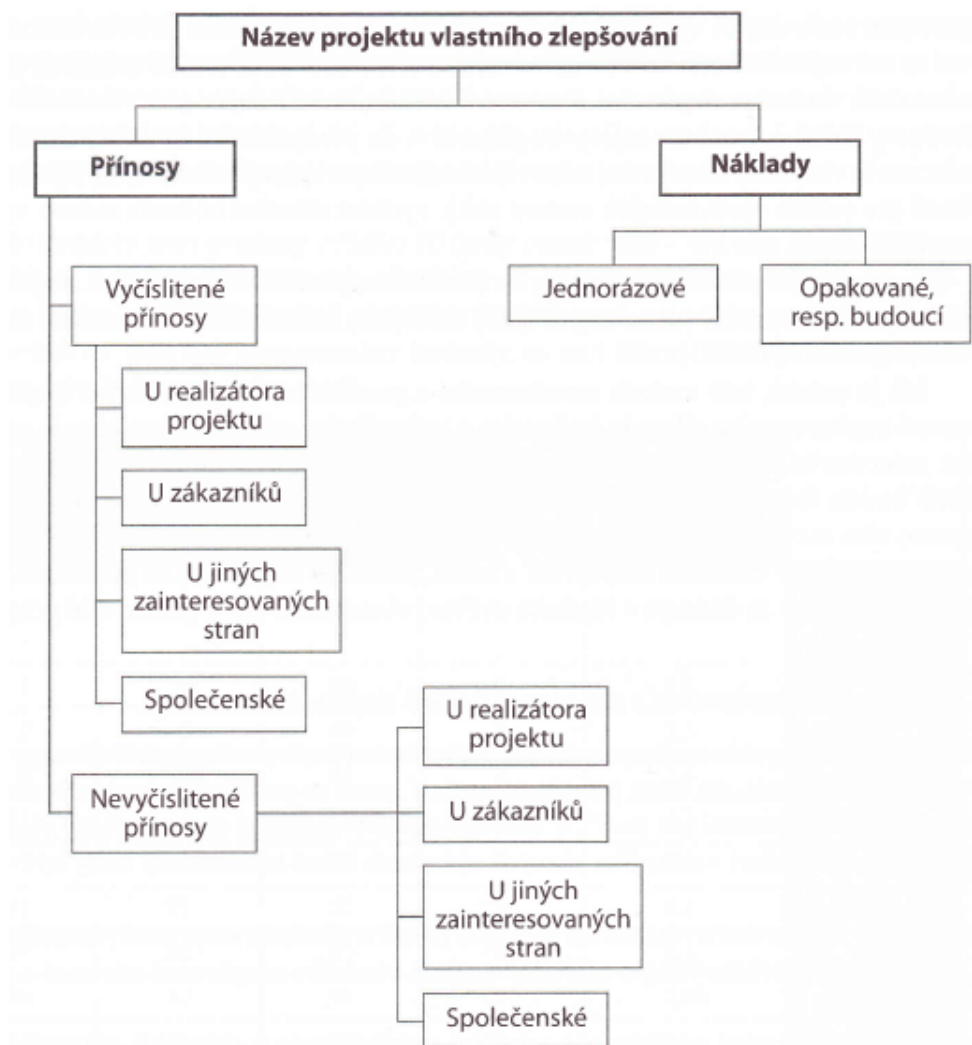
(Nenadál, Vykydal, Halfarová, 2011, s 200)

**Realizace projektu vlastního zlepšování** záleží na přisouzení pravomoci pověřeným osobám managementu zúčastněného na benchmarkingu. Záleží na objektivnosti závěrečné zprávy, která popisuje skutečný a nezkreslený průběh vlastního zlepšování a míru dosažení stanovených cílů patřičnou metodou.

Zda bylo dosaženo požadovaných cílů a změn efektivní formou dojdeme při **posuzování a hodnocení účinků realizace vlastního zlepšování a změn**, během



průběžného hodnocení, formou monitorování a při konečném hodnocení, kdy se zaměříme na posouzení účinků a zlepšování stavu a zavedení patřičných změn.



Obrázek 15: Výchozí rámec dekompozice efektů a nákladů projektu vlastního zlepšování

(Nenadál, Vykydal, Halfarová, 2011, s 218)

Důvod, proč bychom změnu měly vlastně provádět, by měl být vyčíslitelný formou nákladů a výnosů, popřípadě očekávaných nákladů a výnosů. Jelikož zavedené změny mohou mít určitou časovou prodlevu. Ovšem některé efekty nelze přímo vyčíslit, může se jednat o změny s dopadem na zkvalitnění pracovního prostředí u zaměstnanců, kdy stačí upravit rozmístění pracovní plochy na dílně či nábytku v kancelářích, upravit nasvícení prostředí i projevení zájmu o zaměstnance. Tyto nevyčíslitelné efekty se

mohou projevit ve změně smýšlení zaměstnanců pozitivním směrem k zaměstnavateli, tvorbou nových nápadů a postupů při spolupráci, taktéž v aktivaci některých reptajících zaměstnanců o zájem o práci a vytvoření hrdosti na organizaci, ve které pracují. Tato pozitivní reklama se může projevit vyšším zájmem o zaměstnání v naší organizaci.

Proto, abychom nezůstali stát na jednom místě je zapotřebí určité „**rekalibrace benchmarkingu**“. Jedná se myšlenku nutnosti opakování benchmarkingových projektů. Aby předešlý projekt nezůstal osamocen, je nutné ze strany vrcholového vedení k opakujícím se projektům. O spuštění nového projektu musí rozhodnout vrcholové vedení, jelikož tým benchmarkingu a tým pro realizaci svůj úkol splnil. (x)

„V souvislosti s rekalicací můžeme u benchmarkingu vymezit minimálně čtyři různé aspekty:

- a) prosazení benchmarkingu mezi standardní procesy strategického řízení organizací
- b) systematicky opakované nastavování laťky vlastní výkonnosti
- c) odhalování příležitostí k zlepšení metodologie banchmarkingu
- d) propojení benchmarkingu s benchlearningem“ (Nenadál, Vykydal, Halfarová, 2011, s 220)

Standardně uznávanými procesy strategického řízení jsou obvykle zmiňovány:

- „prohlášení poslání, vize, hodnot a dalších strategických rámců organizace
- vypracování (rozvojové) strategie
- transformace a rozšíření strategie do dílčích politik a cílů
- tvorba strategických plánů organizace
- realizace strategických plánů“ (Nenadál, Vykydal, Halfarová, 2011, s 220,221)

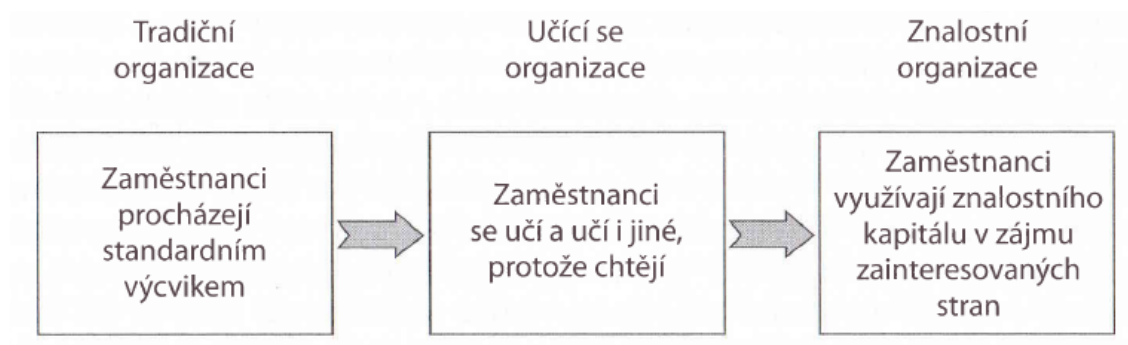
Na níže uvedeném obrázku je provedená ilustrace Benchmarking



Obrázek 16: Zařazení benchmarkingu mezi procesy strategického řízení

(Nenadál, Vykydal, Halfarová, 2011s 221)

Pojem „**Benchlearning**“ je definován jako způsob, jak propojit zdokonalování systému řízení a výcvik zaměstnanců s potřebami vlastní organizace, a tím zajistit, aby byly pro organizaci bezprostředně užitečné (Nenadál, Vykydal, Halfarová, 2011, s 228) ideální stav je propojení benchmarkingu s benchlearningem rekalibrace.



Obrázek 17: Přejít ke znalostní organizaci

(Nenadál, Vykydal, Halfarová, 2011, 229)

Nyní už jsme ve fázi, kdy jsme se sami poučili ze svých chyb, použili jsme inovace ve své organizaci, zaměstnanci pochopili své zapojení do benchmarkingu, dostavil se přínos a pozitivní ohlasy ze strany zákazníků, můžeme začít pomáhat druhým organizacím.

### 3 Analýza současného stavu

#### 3.1 Představení a výběr společnosti pro benchmarking

##### Charakteristika společnosti Bothe-Schnitzius CZ, spol. s r.o.

<b>Název společnosti:</b>	Bothe-Schnitzius CZ, spol. s r.o.
<b>Právní forma:</b>	společnost s ručením omezeným
<b>Sídlo společnosti:</b>	Kabelíkova 2975/1a 750 020 Přerov
<b>IČ:</b>	476 68 610
<b>DIČ:</b>	CZ 476 68 610
<b>Datum zápisu:</b>	27.10.1992
<b>Předmět podnikání:</b>	Cílem podnikání společnosti je - Silniční motorová doprava nákladní
<b>Základní kapitál:</b>	100 000,-Kč
<b>Statutární orgán:</b>	Claus Harald Mull Petr Zatloukal, DiS.
<b>Společníci:</b>	Bothe-Schnitzius GmbH & Co Handels-ung Transport KG

Společnost Bothe-Schnitzius CZ, spol. s r.o. se specializuje především na přepravu sypkých materiálů, jako jsou cukr, mouka, sladovnický ječmen, slad, různá krmiva, ale i křemičitý písek, kaolín, škrob... Materiály ve speciálním režimu ADR, mezi něž patří hlavně popílek, uhelný prach a jiné obdobné materiály.

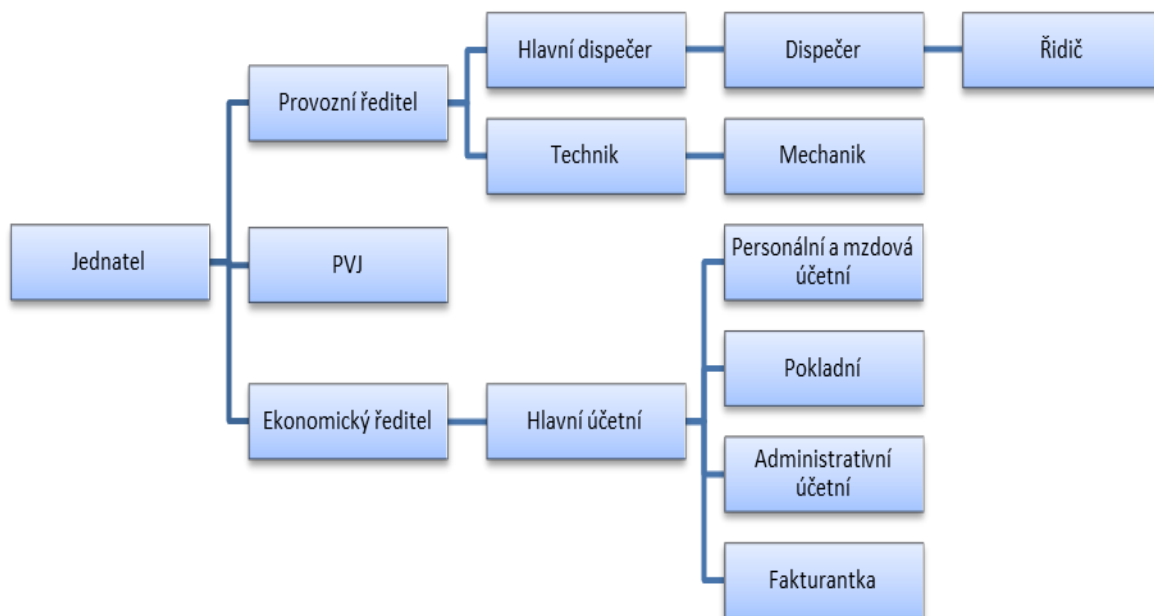
Historie společnosti v české republice sahá do roku 1992, kdy nejprve tato společnost byla založena pod názvem EKODOS s.r.o., kde disponovala pouze několika málo soupravami obchodující převážně na českém trhu. V roce 1999 výše uvedená společnost převzata vlastníkem Bothe-Schnitzius GmbH & Co Handels-ung Transport KG, (kdy se

jedná o rodinnou společnost s bohatou historií, která se dědí z generace na generaci již od roku 1939), který jmenovaný EKODOS s.r.o. přejmenoval na současný název Bothe-Schnitzius CZ spol. s r.o. a změnila cíl a směr společnosti na orientaci mezinárodních trhů s modernizací a rozšířením vozových souprav. V Přerově je nyní k dispozici téměř sto vozových souprav s moderním vozovým parkem, kdy mezi nejstarší tahače patří rok výroby 2011. Tato společnost zaměstnává přibližně 120 zaměstnanců.



Obrázek 18: Logo společnosti Bothe-Schnitzius CZ, spol. s r.o.

(Bothe-Schnitzius CZ, spol. s r.o., 2014)



Obrázek 19: Organizační struktura společnosti

(Bothe-Schnitzius CZ, spol. s r.o., 2014)

## 3.2 Analýza současného stavu společnosti

### 3.2.1 SLEPT analýza

Tato zkratka SLEPT obsahuje složení slov:

**S**ociální faktory (social)

**L**egislativní faktory (legal)

**E**konomické faktory (economic)

**P**olitické faktory (policy)

**T**echnologické faktory  
(technology)

*Sociální faktory (social)*

Mezi tyto faktory řadíme demografické faktory, etnické a náboženské otázky, životní styl, vzdělání, chování žen a mužů, vývoj nastupující generace a jejich potřeby atd...

#### *Legislativní faktory (legal)*

Mezi hlavní faktory je významný vliv stability politické scény, její vliv na kvalitu zákonů a jejich dodržování, ústavního pořádku, aktivity občanů v politických sdruženích, podmínky zaměstnávání nejrozličnějších skupin občanů....

#### *Ekonomické faktory (economic)*

Jsou podstatné při hlavní otázce zda-li v této zemi vůbec podnikat a zda investice, která by byla vynaložena se vrátí v podobě zisku. K otázkám na ekonomické faktory patří bezesporu kupní síla, pracovní síla, otázka daní, stabilita měny, inflace, výše úrokových sazeb, HPD, zaměření trhu např. na zemědělství, potravinářství, strojírenství, automobilový průmysl či je to země s možností pouze např. podnikání v cestovním ruchu a neposlední řadě jaké jsou pobídky pro zahraniční investory, či pobídky exportu a importu.

#### **Politické faktory (policy)**

Stabilita demokratické politické scény značnou měrou ovlivňuje vyrovnanost a

stálost pro možné podnikatelské záměry (pokud se jedná o totalitní režimy lze očekávat možnost např. znárodnění či jiných možných postihů za úspěch).

#### *Technologické faktory (technology)*

Ani bez odpovědi na tuto otázku k technologickým faktorům by tato analýza nebyla správná, jelikož nevědět, jak se dostanu z bodu A do bodu B, jestli po souši, či po vodě, v jakém stavu se tato dopravní infrastruktura nachází jaká je modernizace nejen této

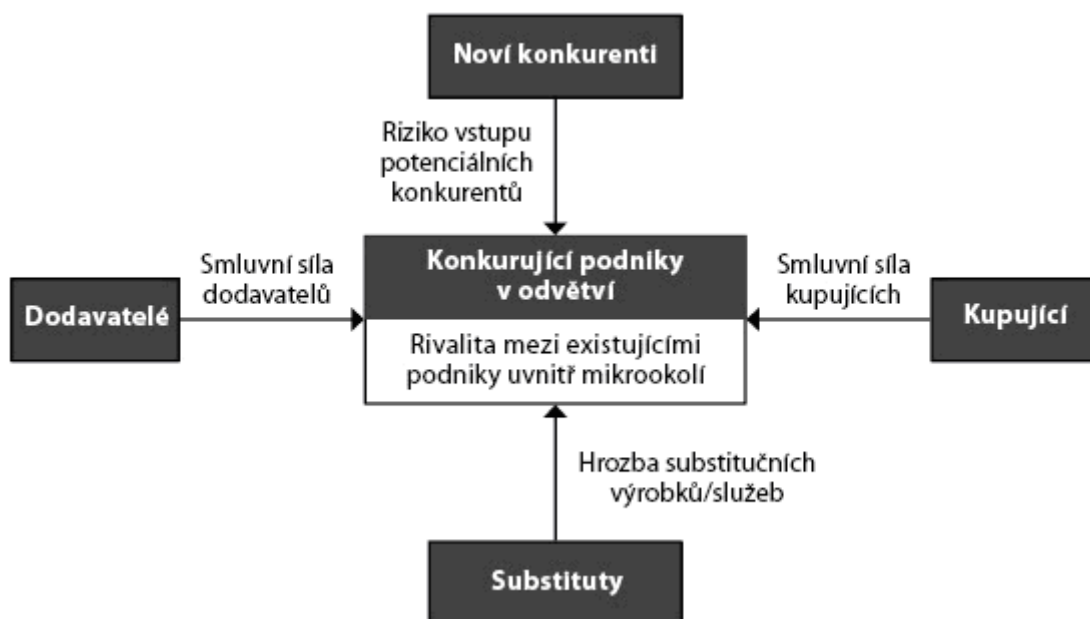


infrastruktury, ale i energetiky, telekomunikace, podpora vědy a výzkumu, ekologie a její dopad na životní prostředí, či ochrana patentové politiky.

Tato analýza je součástí strategického managementu a je využívána k dlouhodobým a strategickým rozhodnutím. Může být použita při vstupu na daný trh, investic do podniku či vybudování továrny. Tato analýza není sice tak častá jako např. analýza SWOT, ale její příprava se provádí taktéž za účasti většího počtu lidí, kdy záleží na shromáždění co největšího počtu nezávislých faktů. Zkratka slova SLEPT (*spal*) byla nejprve vytvořena ze zkratky **PEST** (**P**olitical, **E**conomic, **S**ocial and **T**echnological) - tzv. (*škůdce*) jež je nejvíce používána v Anglii. Následně se vyskytuje v různých formách PESTLE (*tlouct*), STEEPLE (*špičatá věž*) ...

### 3.2.2 Porterova analýza

Porterova analýza by nám nyní měla posloužit jako vhodný nástroj k zamyšlení, zdali je náš směr správný, popřípadě či je třeba nějakých významných strategických změn společnosti. Analýza byla vytvořena Michaelem Eugenem Porterem, který ji definoval jako model o složení pěti sil, které určují konkurenční tlaky a rivalitu trhu. *Rivalita trhu závisí na působení a interakci základních sil (konkurence, dodavatelé, zákazníci a substituty) a výsledkem jejich společného působení je ziskový potenciál odvětví (možnost vstupu nové konkurence).*



Obrázek 20: Porterův model pěti sil

(Sovová, 2010)

Model pěti sil není výhradně určen pro použití v komerčním sektoru. Můžeme jej také využít pro veřejné organizace nebo neziskové společnosti/neziskový sektor pro lepší pochopení jejich zákazníků, dodavatelů a ostatních společností, které mohou ohrozit společnost. Jednotlivé části modelu rozebereme níže.

### ***Konkurenti***

#### *Teorie - popis*

Jde o základní kategorii při mapování odvětví. Sledování cenové, produktové a marketingové strategie patří k základním věcem, které bychom o konkurenci měli vědět. Mezi další prvky patří také jejich slabé a silné stránky. Mapujeme však i místo kde se konkurenti vyskytují, jaké bariéry vstupu jsou největší, kde je produktová diferenciacce nejmenší a kde jsou relativně nejvyšší fixní náklady.

#### *Analýza*

Předchozí pohled bývalým jednatelem na konkurenci byl zvláštní, jsme největší v ČR a téměř jediní a nikdo nás nemůže ohrozit. Realita byla jiná, konkurenční prostředí vznikalo a hlavně vzniká v Polsku, kdy mají polští dopravci obrovskou výhodu v ceně pohonných hmot a nižších personálních nákladů na řidiče.

### ***Odběratelé***

#### *Teorie*

U odběratelů platí pravidlo, že větší skupina je lepší než jeden, čím máme koncentrovanější skupinu odběratelů, tím více jsme na něj životně závislí. V případě, že máme pouze jediného odběratele, tak ten má silnou vyjednávací pozici na změnu ceny. V této souvislosti doplňujícím negativním jevem je nediferencovaný produkt. Odběratel může ve většině případů snadno přejít ke konkurenci, pokud nejsou dané služby/produkty vzájemně navázané na sebe.

#### *Analýza*

Tato strategie se bohužel držela i naší společnosti v ČR, naštěstí vůči celé skupině byla tato rizika poměrně dobře rozložená jak v ČR, tak v DE.

### ***Dodavatelé***

U dodavatelů platí podobné pravidla jako v předchozím případě. Malá množina dodavatelů či hůře jeden dodavatel s velice specifickým produktem, který je těžce nahraditelný, vytváří opět prostředí pro tlak na cenu dodávek, taktéž termínů apod. U dodavatelů platí, že změna dodavatele většinou přináší vysoké výdaje a nabídka jednotlivých dodavatelů se může výrazně lišit.

#### *Analýza*

Zde byly zjištěny hrubé nedostatky, dodavatel náhradních dílů si dělal, co chtěl. Byl výhradní a jediný. Pozdní dodávky materiálu na opravu a neochota. Co se týká servisovaných vozů, byla situace servisů vozidel MAN obdobná. Výhoda – vozidla Mercedes Benz mají výborný a dostupný servis nejen v ČR, ale i po celé Evropě.

### ***Substituty***

Zajímavé jsou především substituty, jejichž cena se pohybuje kolem ceny konkurenčních produktů v odvětví. Pokud jsou produkovány v odvětví s vysokou ziskovostí, mohou se změnou na trhu stát velice nebezpečné, mohou jít i cenově výrazně níže. Jednou z možných způsobů potírání substitutů je jejich zahrnutí do vlastního sortimentu.<sup>5</sup>

### ***Analýza***

Hrozba, některé přepravy by se mohly realizovat formou železnic. Výhodou je, že České dráhy nejsou vůbec pružné, byrokraticky náročné a koleje nejsou všude.

### ***Nová konkurence***

Nové společnosti na trhu mohou vytvořit svým působením tlak na cenu výrobků/služeb ať už nízkými zaváděcími cenami nebo například inovativním přístupem. Jejich vstupní bariéry však mohou být například kapitálová náročnost při vstupu, tvorba distribučních kanálů či dokonce vládní regulace v daném sektoru.

### ***Analýza***

Posmrtné společnosti na trhu – jsou dlouhodobě ve ztrátě a čekají, až jim leasingová společnost vozy úplně odebere. Jezdí pod náklady, tím podráží cenu a hrnou se do všech možných přeprav.

### **3.2.3 SWOT analýza**

Jedná se o metodu, která byla vyvinuta Albertem Humphreym, který vedl výzkumný projekt na Stafordově univerzitě v 60. a 70 letech 20. století. Tato metoda měla původní název **SOFT** a skládala se z těchto pojmů (**S**atisfactory, **O**pportunity, **F**ault, **T**reat), kdy

byla některá slova na přednášce panů Uricka a Orre v roce 1964 na konferenci zaměřena a došlo ke změně ze SOFT na SWOT ( **S**trenght, **W**eakness, **O**pportunity, **T**hreat) analýzu. Cílem této metody bylo analyzovat příčiny neúspěchu při plánovacím procesu. Projekt spočíval v soustředění dat 500 nejvýznamnějších amerických společností, z nichž tato pocházející data byla rozdělena do čtyř základních skupin. Smyslem tohoto rozdělení je najít komplexní hodnocení společnosti, nalézt problémy nebo nové možnosti růstu. Využit těchto poznatků z analýzy při strategickém plánování společnosti. Tato analýza sama o sobě nedokáže posloužit jako přímý podklad k rozhodování, ale spíše slouží jako přímý podklad k dalšímu přemýšlení. Dokáže určit směr kudy se vydat, ale nedokáže určit cestu kterou jít. Tato analýza by měla být prováděna v týmu.

Silné stránky	<b>S</b>	(strength)	vnitřní faktory
Slabé stránky	<b>W</b>	(weakness)	vnitřní faktory
Příležitosti	<b>O</b>	(opportunity)	vnější faktory
Hrozby	<b>T</b>	(threat)	vnější faktory

### **Silné stránky**

- Zdravý a silný kapitál
- Kapacitně silná pozice nejen v ČR ale i na evropském trhu
- Výborné vztahy se zákazníky a dodavateli - dlouholetou tradici v Evropě (mateřská společnost)
- Moderní vozový park norem EURO 5 EEV a EURO 6 s ekologickým provozem
- Přepravy ve speciálním režimu ADR
- Certifikace normou ISO 9001:2008, držitel certifikátu GMP+ B4 Transport,  
v roce 2010 prošla společnost náročným hodnocením systému SQAS
- Odborná zdatnost zaměstnanců

- Nadstandardní výše mzdy u zaměstnanců, vyplácena pravidelně v řádném termínu a se správnou výší odvodů
- Okamžité řešení možných problémů – odborná způsobilost, nadstandardní pojištění přeprav a nákladů

### **Slabé stránky**

- Fluktuace řidičů

### **Příležitosti**

- Zrušení kabotáže v Německu
- Otevření nových cukrovarů v ČR
- Dotace v dopravě

### **Hrozby**

- Výrazné kolísání kurzu měny EUR
- Nedostatek profesně zdatných řidičů
- Nárůst ceny pohonných hmot
- Nejednotnost poplatků mýta v Evropě
- Ceny mýta v některých zemích bez vlivu na ekologii – moderní vozový park
- Nárůst ceny povinného ručení
- Špatná sjízdnost a průjezdnost dálnic a hlavních tahů nejen v zimním období

Pro zpracování práce na rozbor výkonnosti společnosti jsem použil Výroční zprávy společnosti Bothe-Schnitzius CZ, spol. s r.o., které jsou k dispozici ke stažení v internetovém Obchodním rejstříku na webové adrese [www.justice.cz](http://www.justice.cz). Tyto stránky obsahovaly Výroční zprávy pro roky 2009, 2010, 2011, 2012 a 2013. V těchto

dokumentech jsou obsaženy potřebné informace k této práci, především jsem z nich získal Rozvahy a Výkazy zisku a ztráty za jednotlivé potřebné roky.

Doplňující informace jsem získal také na webových stránkách společnosti, s konzultací s managementem společnosti a z vlastních zkušeností s touto společností, neboť v ní již téměř osmým rokem pracuji.

### **3.3 Výběr společností a srovnání formou benchmarkingu**

V oboru dopravy není jednoduché uspět. Zákazníci mnohdy podceňují kvalitu přepravních služeb v domněnku, že přeprava proběhne včas a zboží bude předáno nepoškozené za velmi nízkou cenu. Mnohdy jsou však vyvedeni z omylu, když použijí nekvalitního přepravce, zboží je dodáno se zpožděním a čistota přepravovaného zboží je ohrožena. Z tohoto důvodu se nebudu zabírat nespolehlivými společnostmi s vlastními problémy, ale k porovnání jsem vybral dvě společnosti, o kterých si myslím, že na trhu nejsou žádnými nováčky a poskytování jejich služeb zákazníkům patří k velmi dobrým standardům. Jsou to společnosti DV-TRANS spol. s r.o. a LAGARDE SPEDITION spol. s r.o.

Společnost DV-TRANS spol. s r.o. sídlí v Přešticích nedaleko Plzně. Historie společnosti se datuje od jejího založení roku 1997. Je vybavena soupravami na sypké materiály, kdy tyto materiály může převážet formou silocisteren a sklápěcími návěsy. Disponuje cca do 80 vozových souprav. Zaměřuje se nejen na český, ale i zahraniční trh. Vozidla a návěsy jsou již z dálky snadno identifikovatelná, jelikož mají červenou barvu.

Společnost LAGARDE SPEDITION spol. s r.o. se nachází nedaleko česko-německých hranic v Chebu. Tato společnost vznikla v roce 1998 transformací z fyzické osoby, která působila v dopravě již od roku 1991. Společnost disponuje silocisternami, sklápěcími a valníkovými soupravami. Zaměřuje se na český i zahraniční trh. Disponuje okolo 135

zaměstnanci. Soupravy jsou taktéž snadno identifikovatelné, mají modrou barvu pro valníkové přepravy a bílou barvu pro přepravy sypkých materiálů silocisternami.

### 3.4. Hodnocení obchodní a finanční výkonnosti společností

#### 3.4.1 Srovnání obchodní výkonnosti

Společnost Bothe-Schnitzius CZ, spol. s r.o. je významnou dopravní společností, která disponuje kapacitou téměř 100 vozových souprav. V ČR dále do této skupiny Bothe-Schnitzius patří společnost Bothe-Schnitzius CZ Tišice, s.r.o. se svými cca 60 soupravami a společně tvoří největší potenciál na specializovanou přepravu sypkých materiálů silocisternami. Hlavní strategií celkové skupiny včetně mateřské společnosti v Německu je spolupracovat pouze se silnými a zdravými společnostmi - zákazníky v Evropě. Jedná se především o koncernové zákazníky s mezinárodní účastí. V ČR jsou to např. společnosti LB MINERALS, s.r.o., SLADOVNY SOUFFLET ČR, a.s., Precheza a.s. Přerov atd. V Evropě jsou to zákazníci AMYLUM SLOVAKIA spol. s r.o., PPG Industries Chemicals BV...

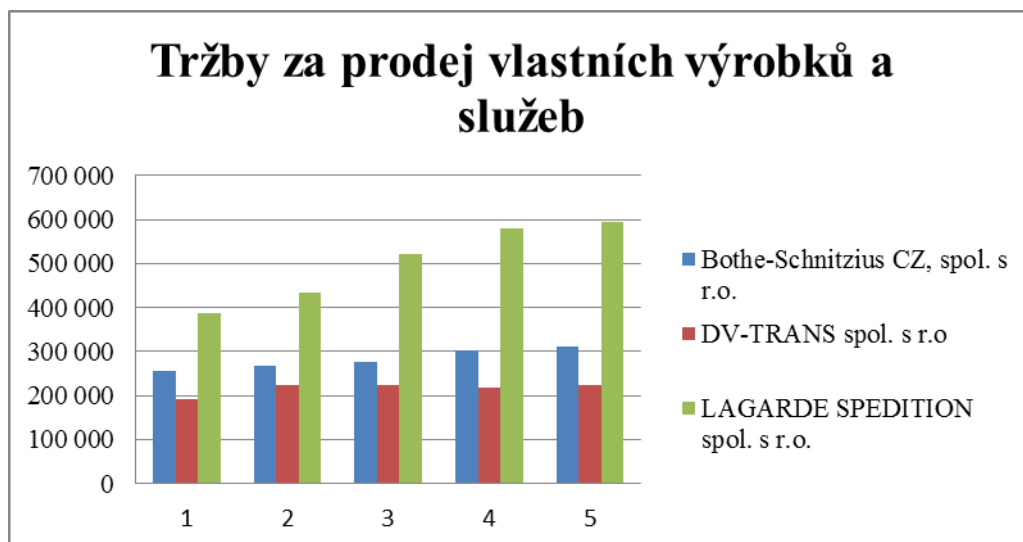
Vývoj tržeb naší společnosti začíná nabírat pozitivní trend. Jak vývoj probíhal od roku 2009 do roku 2013 je uvedeno v následující tabulce, kde jsou porovnány i další dvě společnosti. Mnohdy i přes nepříznivý vývoj cen za pohonné hmoty a kolize kurzu měny EUR, se dařilo držet stoupající tendenci tržeb v jednotlivých letech. Tento vývoj je patrný taktéž u společnosti LAGARDE SPEDITION spol. s r.o.

Tržby za prodej vlastních výrobků a služeb					
Ukazatel	2009	2010	2011	2012	2013
<b>Bothe-Schnitzius CZ, spol. s r.o.</b>	254 583	268 198	276 809	303 791	310 068
DV-TRANS spol. s r.o	190 868	223 750	224 261	218 451	223 700
LAGARDE SPEDITION spol. s r.o.	386 866	433 127	523 028	578 762	595 810

Tabulka 1: Tržby za prodej vlastních výrobků a služeb

Vlastní tvorba, 2015)





Graf 1: Tržby za prodej vlastních výrobků a služeb

(Vlastní tvorba, 2015)

Abychom mohli zjistit produktivitu z přidané hodnoty musíme zajistit potřebná data, kde je uveden počet zaměstnanců a další potřebný údaj přidaná hodnota ve výkazu zisků a ztrát za určité období (viz. Příloha)

Provozní ukazatele charakterizují výstupy, vztahují se na 1 pracovníka.

Počet zaměstnanců					
Ukazatel	2009	2010	2011	2012	2013
Bothe-Schnitzius CZ, spol. s r.o.	101	105	121	128	122
DV-TRANS spol. s r.o.	69	77	81	87	85
LAGARDE SPEDITION spol. s r.o.	169	182	187	192	190

Tabulka 19: Počet zaměstnanců

(Vlastní tvorba, 2015)

## Výpočet

- Produktivita z přidané hodnoty = Přidaná hodnota / Počet zaměstnanců

Produktivita z přidané hodnoty					
Ukazatel	2009	2010	2011	2012	2013
Bothe-Schnitzius CZ, spol. s r.o.	1 282,99	1 087,51	881,36	985,87	1 177,04
DV-TRANS spol. s r.o.	882,36	993,91	1 005,81	1 042,75	1 101,19
LAGARDE SPEDITION spol. s r.o.	499,01	551,86	585,76	484,14	486,48

Tabulka 20: Produktivita z přidané hodnoty

(Vlastní tvorba, 2015)

Produktivita z přidané hodnoty je položka, která se musí srovnat s ostatními společnostmi v odvětví. Můžeme říci, že si společnost snaží udržet svou dobrou produktivitu s mírným zakolísáním v roce 2011. Dlouhodobý vývoj je tedy pozitivní.

Dalším zajímavým údajem je výše osobních nákladů na zaměstnance, kdy porovnáváme údaje z výroční zprávy konkrétně osobní náklady na zaměstnance celkem za jednotlivá období viz. tabulka Výše osobních nákladů na zaměstnance

Výše osobních nákladů na zaměstnance					
Ukazatel	2009	2010	2011	2012	2013
Bothe-Schnitzius CZ, spol. s r.o.	37704	38103	40286	36272	37650
DV-TRANS spol. s r.o.	24639	28201	29937	32404	31719
LAGARDE SPEDITION spol. s r.o.	54340	55202	61523	65083	60841

Tabulka 21: Výše osobních nákladů na zaměstnance

(Vlastní tvorba, 2015)

Tyto ukazatele mezi sebou podělíme dle:

- Výše osobních nákladů/ počet zaměstnanců

Osobních náklady na zaměstnance					
Ukazatel	2009	2010	2011	2012	2013
Bothe-Schnitzius CZ, spol. s r.o.	373	363	333	283	309
DV-TRANS spol. s r.o	357	366	370	372	373
LAGARDE SPEDITION spol. s r.o.	322	303	329	339	320

Tabulka 22: Osobních náklady na zaměstnance

(Vlastní tvorba, 2015)

### 3.4.2 Srovnání finanční výkonnosti

#### Vertikální analýza

Vertikální analýzou zkoumáme jednotlivé položky aktiv a pasiv z Rozvahy a určujeme % podíly jednotlivých položek na celkových A a P za jednotlivé roky.

Vertikální analýza - Bothe-Schnitzius CZ, spol. s r.o.					
Položka	2009	2010	2011	2012	2013
Stálá aktiva	51,7%	58,5%	62,7%	64,7%	72,2%
Oběžná aktiva	47,8%	40,8%	36,9%	35,1%	27,6%
Zásoby	1,3%	1,4%	1,9%	1,3%	1,8%
Krátkodobé pohledávky	38,4%	36,4%	31,2%	32,5%	24,7%
Krátkodobé závazky	51,4%	53,2%	57,1%	59,0%	49,1%
Cizí zdroje	52,1%	55,7%	59,5%	62,7%	54,3%

Tabulka 2: Vertikální analýza - Bothe-Schnitzius CZ, spol. s r.o.

(Vlastní tvorba, 2015)

Porovnáním vývoje stálých aktiv na celkových aktivech vidíme, že společnost navyšuje stav dlouhodobého majetku, který ji zatěžuje náklady. Vývoj oběžných aktiv zde má

naprosto opačný trend. Oběžná aktiva se k poměru celkovým aktivům snižují. Dalo by se říci, že se společnost stává spíše „kapitálově těžší“.

Krátkodobé pohledávky snížily svou velikost k celkovým aktivům od roku 2009 a obdobný trend si snažila udržet i v následujících letech, a to výrazně. Tato situace je pro podnik výhodnější. Společnost se snaží nenabízet svým odběratelům obchodní úvěr, formou prodlužování doby splatnosti. Je snaha upevnit si svou pozici na trhu a to spolupracovat spíše s dlouhodobými obchodními partnery. Jeví se snaha postojem silnějšího postavení na trhu. S klesajícími pohledávkami rostou objemy tržby. Tato situace je kladně hodnocena.

Krátkodobé závazky v roce 2013 zaujímají zhruba poloviční podíl na celkových pasivech, oproti předchozím letům je tento poměr klesající.

Dalším důležitým předmětem zkoumání jsou cizí zdroje. Jejich poměr k celkovým pasivům se zvyšuje do roku 2012, kdy v roce 2013 nastal jejich pokles. Do určité míry je zadluženost vhodná a efektivní. Pokud ovšem podnik tuto hranici překročí, stává se cizí kapitál položkou ohrožující chod společnosti. Z našeho pohledu je výše cizích zdrojů na celkových pasivech zdánlivě znepokojující, ale jedná se o investice do obnovy vozového parku, kdy očekávání je v návratnosti nižší spotřeby PHM a ceny za mýtné oproti starším vozidlům.

Vertikální analýza - DV-TRANS spol. s r.o					
Položka	2009	2010	2011	2012	2013
Stálá aktiva	15,59%	39,34%	54,07%	52,07%	61,16%
Oběžná aktiva	82,11%	58,80%	45,62%	46,58%	38,28%
Zásoby	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
Krátkodobé pohledávky	52,47%	42,42%	27,88%	29,04%	22,51%
Krátkodobé závazky	31,31%	32,11%	25,13%	28,69%	26,03%
Cizí zdroje	37,85%	49,20%	52,41%	47,71%	44,08%

Tabulka 3: Vertikální analýza - DV-TRANS spol. s r.o.

(Vlastní tvorba, 2015)

Vertikální analýza - LAGARDE SPEDITION spol. s r.o.					
Položka	2009	2010	2011	2012	2013
Stálá aktiva	24,64%	22,01%	15,09%	16,29%	10,86%
Oběžná aktiva	72,18%	76,90%	80,75%	81,72%	83,82%
Zásoby	0,68%	0,80%	0,29%	0,32%	0,24%
Krátkodobé pohledávky	61,37%	63,20%	70,75%	76,11%	76,86%
Krátkodobé závazky	51,44%	51,75%	65,52%	61,29%	62,37%
Cizí zdroje	63,13%	71,62%	78,75%	82,91%	84,51%

Tabulka 4: Vertikální analýza - LAGARDE SPEDITION spol. s r.o.

(Vlastní tvorba, 2015)

### Horizontální analýza

V horizontální analýze vyhodnocujeme změny jednotlivých položek vůči minulému roku.

Horizontální analýza - Bothe-Schnitzius CZ, spol. s r.o.				
Položka	2009-2010	2010-2011	2011-2012	2012-2013
Stálá aktiva	55,40%	14,33%	45,47%	-0,75%
Oběžná aktiva	17,03%	-3,39%	33,73%	-29,86%
Zásoby	51,49%	48,34%	-5,86%	19,71%
Krátkodobé pohledávky	30,13%	-8,43%	46,51%	-32,32%
Krátkodobé závazky	42,16%	14,56%	45,54%	-25,95%
Cizí zdroje	46,65%	14,01%	48,50%	-22,99%
Přidaná hodnota	-11,88%	-6,61%	18,33%	13,79%
Provozní HV	-55,65%	-82,50%	649,28%	-36,88%
Výkony	5,44%	3,12%	9,94%	1,89%
Tržby za prodej zboží	0,00%	4,23%	139,35%	89,38%
Výkonová spotřeba	23,39%	10,32%	4,69%	-6,53%

Tabulka 5: Horizontální analýza - Bothe-Schnitzius CZ, spol. s r.o.

(Vlastní tvorba, 2015)

Horizontální analýza doplňuje analýzu vertikální při přehledu vývoje a struktury společnosti.

U stálých aktiv si lze povšimnout zvyšující se tendenci jejich velikosti. V roce 2012 došlo k výraznému nárůstu dlouhodobého majetku oproti roku 2011 a 2010. Na nárůstu dlouhodobého majetku se podílejí faktory modernizace vozového parku, kdy dochází k jeho obměně, navyšuje se závazek vůči mateřské společnosti, která tento nákup pokrývá ze svých zdrojů, což má výhodu pro naši společnost v nižších úrokových sazbách nežli může nabídnout např. leasingová společnost.

Oběžná aktiva také potvrzují výsledky z analýzy vertikální, stoupající úroveň. Projevuje se zde nárůst tržeb oproti předešlým rokům.

Vývoj zásob v našem případě vypadá sice jako dramaticky rozdílný sice směrem dolů, ale v našem případě se nejedná o výrazné změny, jelikož se zde jedná o skladové hospodářství náhradních dílů pro naše vlastní potřeby. S rozvojem obnovy vozového parku, kdy jsou vozidla v záruce, je zbytečné držet některé náhradní díly skladem.

Krátkodobé pohledávky mají meziroční 2010-2011 klesající tendenci, ale v porovnání s rokem 2011-2012 mají rostoucí trend zároveň s růstem tržeb, kdy v roce 2013 došlo opětovně k jejich poklesu.

Krátkodobé závazky souvisí s modernizací a investicemi do vozového parku v roce 2011, kdy dochází k jejich výraznému nárůstu, ovšem v roce 2013 k jejich snížení.

Cizí zdroje v roce 2011 zaznamenaly nárůst, kdy došlo k navýšení závazků k mateřské společnosti za modernizaci vozového parku, v roce 2013 se dařilo společnosti tento závazek poměrně značně snížit.

Přidaná hodnota zaznamenává růst. Tento růst byl přes 18 %, kdy se projevuje investice do vozového parku a celková modernizace společnosti. Zvyšuje se produktivita práce. Provozní hospodářský výsledek poměrně značně klesal oproti roku 2009, kdy se v roce 2011 dostal ke dnu, ze kterého se v následujících letech mohl odrazit směrem vzhůru. V roce 2011 se projevila investice do modernizace části vozového parku formou

zpětného odkupu. Rok 2012 již pokračoval v mnohem lepší kondici razantní nárůstem tržeb a projevem v hospodářském výsledku.

Jak vertikální, ale zejména horizontální analýza zřetelně ukazuje, že v roce 2011 proběhla výrazná změna v modernizaci společnosti, která se kladně projevila v následujícím roce 2012.

Horizontální analýza - DV-TRANS spol. s r.o				
Položka	2009-2010	2010-2011	2011-2012	2012-2013
Stálá aktiva	280,41%	96,92%	10,19%	24,38%
Oběžná aktiva	7,94%	11,19%	16,81%	-12,97%
Zásoby	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
Krátkodobé pohledávky	21,87%	-5,81%	19,16%	-17,91%
Krátkodobé závazky	54,61%	12,14%	30,64%	-3,93%
Cizí zdroje	95,92%	52,63%	4,16%	-2,19%
Přidaná hodnota	25,70%	6,45%	11,35%	3,18%
Provozní HV	44,36%	0,13%	5,43%	-5,12%
Výkony	17,23%	0,23%	-2,59%	2,40%
Tržby za prodej zboží	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
Výkonová spotřeba	13,26%	-3,01%	-10,55%	1,85%

Tabulka 6: Horizontální analýza - DV-TRANS spol. s r.o

(Vlastní tvorba, 2015)

Horizontální analýza - LAGARDE SPEDITION spol. s r.o.				
Položka	2009-2010	2010-2011	2011-2012	2012-2013
Stálá aktiva	-5,24%	-18,35%	-5,53%	-13,13%
Oběžná aktiva	13,00%	25,06%	-11,43%	33,71%
Zásoby	24,44%	-57,40%	-0,71%	-5,24%
Krátkodobé pohledávky	9,23%	33,34%	-5,84%	31,62%
Krátkodobé závazky	6,70%	50,78%	-18,13%	32,65%
Cizí zdroje	20,32%	30,98%	-7,86%	32,87%
Přidaná hodnota	19,10%	9,06%	-15,14%	-0,56%
Provozní HV	-32,56%	44,01%	77,07%	3,14%
Výkony	11,96%	20,76%	10,66%	2,95%
Tržby za prodej zboží	0,00%	-62,34%	53,08%	499,21%
Výkonová spotřeba	10,07%	23,86%	17,55%	3,59%

Tabulka 7: Horizontální analýza - LAGARDE SPEDITION spol. s r.o.

(Vlastní tvorba, 2015)

### 3.4.3 Analýza poměrových ukazatelů

#### Analýza likvidity

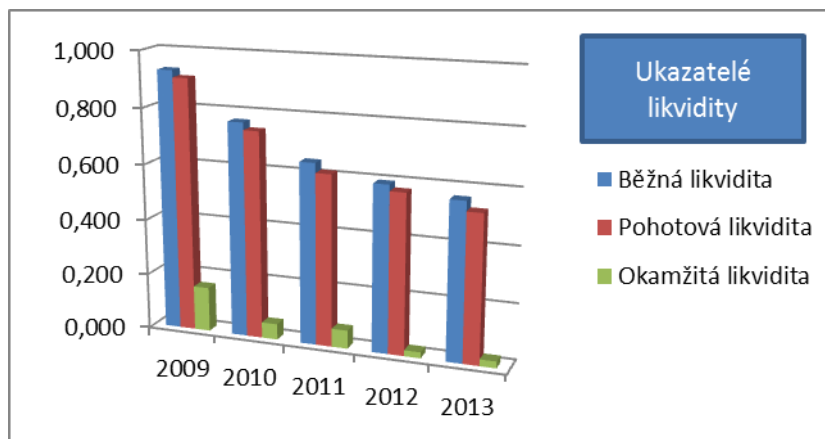
Likvidita vyjadřuje schopnost podniku dostát svým závazkům. Sledují se tři druhy likvidity, a to:

- Likvidita 1. stupně (okamžitá) = *Finanční majetek / Krátkodobé závazky*
- Likvidita 2. stupně (pohotová) = *(Oběžná aktiva – Zásoby) / Krátkodobé závazky*
- Likvidita 3. stupně (běžná) = *Oběžná aktiva / Krátkodobé závazky*

Ukazatele likvidity - Bothe-Schnitzius CZ, spol. s r.o.						Doporučená hodnota
Ukazatel	2009	2010	2011	2012	2013	
Běžná likvidita	0,93	0,77	0,65	0,59	0,56	1,5 - 2,5
Pohotová likvidita	0,91	0,74	0,61	0,57	0,53	> 1
Okamžitá likvidita	0,16	0,06	0,07	0,02	0,02	0,2 - 0,5

Tabulka 8: Ukazatele likvidity - Bothe-Schnitzius CZ, spol. s r.o.

(Vlastní tvorba, 2015)



Graf 2: Ukazatelé likvidity

(Vlastní tvorba, 2015)

Likvidita podniku, pohotovostní likvidita a okamžitá likvidita nesplňuje doporučené hodnoty. Po bližším zkoumání rozvahy můžeme říci, že krátkodobé závazky jsou rozděleny na dvě nepoměrné části, kdy hlavní část je závazek vůči vlastníkům v roce 2010 činil 81,5%, v roce 2011 činil 82,8% a v roce 2013 činil 73 % z celkových



krátkodobých závazků. Společnost se nenachází v platební neschopnosti, ani nemá problémy s Cash flow, jak by se na první pohled mohlo jevit. Společnost se snaží mít relativně co nejmenší dispoziční prostředky v takovém množství na účtech, aby udržela řádnou platební morálku vůči všem dodavatelům a přebytečné finanční prostředky využila k okamžitému umořování závazků vůči mateřské společnosti.

Ukazatele likvidity - DV-TRANS spol. s r.o						Doporučená hodnota
Ukazatel	2009	2010	2011	2012	2013	
Běžná likvidita	2,62	1,83	1,82	1,62	1,47	1,5 - 2,5
Pohotová likvidita	2,62	1,83	1,82	1,62	1,47	> 1
Okamžitá likvidita	0,95	0,51	0,71	0,61	0,61	0,2 - 0,5

Tabulka 9: Ukazatele likvidity - DV-TRANS spol. s r.o

(Vlastní tvorba, 2015)

Ukazatele likvidity - LAGARDE SPEDITION spol. s r.o.						Doporučená hodnota
Ukazatel	2009	2010	2011	2012	2013	
Běžná likvidita	1,19	1,22	1,08	1,07	1,02	1,5 - 2,5
Pohotová likvidita	1,18	1,21	1,08	1,06	1,01	> 1
Okamžitá likvidita	0,17	0,21	0,13	0,07	0,08	0,2 - 0,5

Tabulka 10: Ukazatele likvidity - LAGARDE SPEDITION spol. s r.o.

(Vlastní tvorba, 2015)

### Analýza zadluženosti

Vyjadřuje vztah mezi vlastním kapitálem a cizími zdroji. V této analýze se sledují tyto ukazatele:

- Celková zadluženost = Cizí zdroje / Aktiva celkem
- Úrokové krytí = EBIT / Nákladové úroky

Ukazatele zadluženosti - Bothe - Schnitzius CZ, spol. s r.o.						Doporučená hodnota
Ukazatel	2009	2010	2011	2012	2013	
Celková zadluženost	52,12%	55,67%	59,47%	62,71%	54,30%	< 50 %
Úrokové krytí	26,35	13,01	1,33	9,69	6,31	3 - 6

Tabulka 11: Ukazatele zadluženosti - Bothe - Schnitzius CZ, spol. s r.o.

(Vlastní tvorba, 2015)

Ukazatele zadluženosti - DV-TRANS spol. s r.o						Doporučená hodnota
Ukazatel	2009	2010	2011	2012	2013	
Celková zadluženost	37,85%	49,20%	52,41%	47,71%	44,07%	< 50 %
Úrokové krytí	313,90	37,16	12,85	10,28	12,52	3 - 6

Tabulka 12: Ukazatele zadluženosti - DV-TRANS spol. s r.o

(Vlastní tvorba, 2015)

Ukazatele zadluženosti - LAGARDE SPEDITION spol. s r.o.						Doporučená hodnota
Ukazatel	2009	2010	2011	2012	2013	
Celková zadluženost	63,13%	71,62%	78,75%	82,91%	84,51%	< 50 %
Úrokové krytí	8,09	3,25	5,17	8,45	9,01	3 - 6

Tabulka 13: Ukazatele likvidity - LAGARDE SPEDITION spol. s r.o.

(Vlastní tvorba, 2015)

Z výše uvedené tabulky vyplývá, že společnost je převážně tvořena cizím kapitálem, který se pohybuje ve výši v rozpětí 55 – 63 % z celkového kapitálu. V roce 2013 zadluženost klesá. Organizace se po dlouhé době opět dostala k tendenci snižování. Dostáváme se opět k celkové nižší zadluženosti.

## Analýza aktivity

Vyjadřuje efektivnost hospodaření podniku s aktivy. Sledujeme zde tyto ukazatele:

- $\text{Obrat celkových aktiv} = \text{Tržby} / \text{Aktiva celkem}$

Ukazatele aktivity - Obrat celkových aktiv						Doporučená hodnota
Ukazatel	2009	2010	2011	2012	2013	
Bothe-Schnitzius CZ, spol. s r.o.	2,05	1,59	1,52	1,19	1,36	1,6 - 3
DV-TRANS spol. s r.o.	4,08	3,17	2,22	1,89	1,83	
LAGARDE SPEDITION spol. s r.o.	3,32	3,50	3,53	4,46	3,52	

Tabulka 14: Ukazatele aktivity - Obrat celkových aktiv

(Vlastní tvorba, 2015)

Obrat celkových aktiv společnosti se většinou pohybuje těsně pod doporučenou hodnotovou hranicí. V roce 2012 tato hranice byla již ve značně klesající křivce. Dochází zde k přebytku aktiv, což potvrzuje velkou investici do obnovy vozového parku. Současně s investicí rostou i tržby.

Zvyšováním stálých aktiv, které jsou pro podnik nákladné a nárůstem oběžných aktiv dochází k větší zátěži na podnik.

## Analýza rentability

Vyjadřuje vždy poměr zisku podniku s výší zdrojů podniku, které bylo zapotřebí k dosažení tohoto zisku. Sledujeme zde tyto ukazatele:

- $\text{Rentabilita vloženého kapitálu ROI} = \text{EBIT} / \text{Celkový kapitál}$
- $\text{Rentabilita celkového kapitálu ROA} = \text{HV po zdanění} / \text{Aktiva celkem}$
- $\text{Rentabilita vlastního kapitálu ROE} = \text{HV po zdanění} / \text{Vlastní kapitál}$
- $\text{Zisková marže výnosů} = \text{EBIT} / \text{Celkové výnosy}$

Rentabilita investovaného kapitálu  $ROI = EBIT/Celkový\ kapitál$

Ukazatele rentability - ROI (vloženého kap.)						Doporučená hodnota
Ukazatel	2009	2010	2011	2012	2013	
<b>Bothe-Schnitzius CZ, spol. s r.o.</b>	40,29%	13,02%	2,13%	11,36%	8,06%	12 - 15%
DV-TRANS spol. s r.o	27,50%	26,34%	26,37%	16,96%	15,20%	
LAGARDE SPEDITION spol. s r.o.	4,46%	2,84%	3,43%	6,94%	5,49%	

Tabulka 15: Ukazatele rentability - ROI (vloženého kap.)

(Vlastní tvorba, 2015)

Rentabilita celkových aktiv  $ROA = EAT/Aktiva$

Ukazatele rentability - ROA (celkového kap.)						Doporučená hodnota
Ukazatel	2009	2010	2011	2012	2013	
<b>Bothe-Schnitzius CZ, spol. s r.o.</b>	34,03%	9,30%	-0,86%	8,42%	4,04%	> 10%
DV-TRANS spol. s r.o	22,97%	19,78%	12,73%	12,66%	9,99%	
LAGARDE SPEDITION spol. s r.o.	-0,43%	0,45%	2,67%	2,49%	3,21%	

Tabulka 16: Ukazatele rentability - ROA (celkového kap.)

(Vlastní tvorba, 2015)

Rentabilita vlastního kapitálu  $ROE = Čistý\ zisk/Vlastní\ kapitál$

Ukazatele rentability - ROE (vlastního kap.)						Doporučená hodnota
Ukazatel	2009	2010	2011	2012	2013	
<b>Bothe-Schnitzius CZ, spol. s r.o.</b>	72,71%	21,43%	-2,17%	22,97%	8,92%	> ROA
DV-TRANS spol. s r.o	37,18%	39,02%	27,13%	24,58%	17,94%	
LAGARDE SPEDITION spol. s r.o.	-14,15%	13,58%	48,93%	28,55%	32,40%	

Tabulka 17: Ukazatele rentability - ROE (vlastního kap.)

(Vlastní tvorba, 2015)

$$\text{Rentabilita tržeb ROS} = \text{EAT/Tržby}$$

Ukazatele rentability - ROS (rentabilita tržeb)						Doporučená hodnota
Ukazatel	2009	2010	2011	2012	2013	
<b>Bothe-Schnitzius CZ, spol. s r.o.</b>	17,21%	7,61%	1,21%	8,39%	5,57%	X
DV-TRANS spol. s r.o	6,53%	8,12%	8,05%	8,63%	7,99%	
LAGARDE SPEDITION spol. s r.o.	1,28%	0,78%	0,92%	1,42%	1,37%	

Tabulka 18: Ukazatele rentability - ROS (rentabilita tržeb)

(Vlastní tvorba, 2015)

Rentabilita vloženého kapitálu by mohla být celkově v lepší kondici. Je vidět, že v roce 2011 probíhaly investice, které se následně projeví v hospodářských výsledcích. Rok 2012 a 2013 taktéž nebyl zcela špatný, ale zde chybí jen krůček k dokonalosti k doporučeným hodnotám.

Rentabilita celkového kapitálu se nám v roce 2010 a 2012 drží lehce pod doporučenou hodnotou. 2011 je rokem investičním, takže v tomto roce nebyl výsledek příliš oceněn a dosahuje dokonce záporných hodnot.

Rentabilita vlastního kapitálu vykazuje v roce 2010 zisk, kdy v roce 2011 je zde značný propad. Patříčnou nápravou je však rok 2012 a opětovně splňuje podmínku, že rentabilita vlastního kapitálu je vyšší než rentabilita celkového kapitálu.

Zisková marže výnosů v roce 2010 vykazovala zisk, kdy v dalším roce 2011 již tento výsledek nebyl dosažen. Ovšem rok 2012 byl opětovně rokem hospodářsky zajímavým a potvrdil tuto situaci ziskem.

### **3.5 Souhrnné hodnocení finanční situace podniku**

Společnost Bothe-Schnitzius CZ, spol. s r.o. prochází soustavnou modernizací vozového parku, kdy disponuje nejstarším tahačem z roku 2011. Tyto tahače jsou zakoupeny u výrobců předních světových značek, jako je DAF, MAN a Mercedes. Emisní třídy jsou zde na nejvyšší úrovni, odpadají zbytečné náklady na servis, vozidla jsou v garanční lhůtě dodavatelů. Nejen modernizací vozového parku a nižší ceně na mýtném se očekává taktéž i nižší spotřeba pohonných hmot. Investice do majetku byly tedy v tomto případě nutná, abychom snížily náklady a udrželi si krok před konkurencí.

Společnost má nedostatek vlastního kapitálu, který řeší úvěrem u mateřské společnosti. Likvidita - společnosti se nachází pod doporučenými hodnotami vlivem vysokého úvěru, tudíž by mohla nastat situace, kdy společnost nemusí být v daný okamžik schopná v dané výši splatit včas své závazky. Rentabilita vloženého kapitálu je mírně pod úrovní doporučených hodnot, kdy po investicích má opět stoupající tendenci v roce 2012. Zde se nejvíce vůbec špatně zisková marže výnosů, která se projevila opětovně stoupající tendencí v roce 2012.

Celková zadluženost - není příliš pozitivní a je mírně nad rámec doporučených hodnot, které jsou současně pod úrovní doporučeného hodnocení koeficientu samofinancování. I přes veškeré výše uvedené výkazy si společnost nevede zcela špatně a je schopna produkovat poměrně pěkný zisk, kromě roku 2011.

### **3.6 Porovnání se dvěma největšími konkurenty**

Na základě porovnání lze vyvodit, že podnikání v dopravě ovlivňuje velmi mnoho faktorů, jako je cena PHM, výše kurzu EUR, stav vozového parku a jeho obnova, která má vliv na náklady v podobě spotřeby PHM, možné prostoje, kvalita personálu, který obsluhuje vozové soupravy, výše ceny mýta, či zplodiny, které produkují vozidla do ovzduší. Pokud vše běží jak má je i náš zákazník spokojen a jestli je i rentabilní jsme spokojeni i my.

### **3.6.1 Kvality poskytovaných výrobků a služeb**

Kvalita poskytovaných výrobků a služeb je v oboru dopravy velmi rozmanitá, jelikož naše společnost se specializuje výhradně na přepravu sypkých materiálů a neposkytuje k tomu již žádné služby jako je mytí souprav či prodej PHM, lze tedy jen velmi těžko porovnat, které tržby jsou u ostatních společností z činnosti jen za přepravu. Dále je specifikace zaměření opětovně obtížná, jelikož se jedná sice o přepravy v našem případě sypkých materiálů, ale záleží na jaké formě přeprav, zdali silocistenou, či sklopnými vanami a následně u některých společností se může jednat o formy plachtových návěsů, kterými nedisponujeme. Naší snahou je mít dokonalý moderní vozový park s dostatečně proškolenými zaměstnanci, kdy je vyžadována určitá kvalita obzvláště u řidičů a to nejen ovládání vozové soupravy, ale i vystupování u zákazníka obzvláště při dodržování bezpečnosti práce. V našem případě si dovoluji říci, že jsme v tomto celkovém ohledu na předních pozicích nejen v ČR, ale i v zahraničí. Nicméně je pořád co vylepšovat a zdokonalovat.

## **4 Vlastní návrhy řešení**

Cílem naší společnosti je nepolevit v nastaveném trendu v obnově - modernizaci vozového parku, v dostatečném proškolení všech zaměstnanců a rozvoji společnosti, snižováním nákladů na prázdné kilometry a zbytečné náklady vynaložené nadspotřebou pohonných hmot.

### **4.1 Návrhy na opatření ke zlepšení výkonnosti společnosti**

#### Likvidita

Společnost zde využívá úvěrové politiky mateřské společnosti, kdy se musí snažit splatit svůj závazek co nejdříve, aby nedocházelo k zbytečným nákladům na úroky, které musí platit.

#### Zadluženost

Z Výše uvedených výkazů lze vyčíst vysokou zadluženost, která je ovšem v dané chvíli téměř nezbytná, jelikož se jedná obnovu a modernizaci vozového parku, která byla v dané chvíli značně vysoká. Cílem této investice byla modernizace vozového parku a snížení nákladů na údržbu původního, starého vozového parku. Doporučovali bychom pozorně sledovat efektivitu využití cizích zdrojů a postupně velikost cizích zdrojů snižovat.

#### Velikost nákladů

Problematiky zadluženosti se také týká velikost a efektivita vynaložených nákladů. Podnik se snaží omezit náklady na spotřebu PHM, která tvoří dle ceny PHM 35 – 39% ze všech nákladů. Doporučení pro větší dohled nad spotřebou a pokud možno zvýšit efektivitu vyřízení plných kilometrů s nákladem a tím značnému snížení nákladů.



## Pohledávky a závazky

Pohledávky mají tendenci držet se v obdobné hladině, krátkodobé závazky jsou velmi ovlivněny úvěrem z modernizace vozového parku. Doporučení pro firmu je v této záležitosti v hlídání si doby obratu závazků, tak aby nepřekročila dobu obratu pohledávek.

Po prozkoumání výkazů a porovnání hodnot ve výkazech lze na firmu nahlížet jako na novou, moderní a prosperující, ačkoliv je ve velké závislosti na mateřské společnosti ohledně poskytnutých úvěrů, bez kterých se v dané situaci nelze obejít.

Standard, který společnost zavedla s výměnou vozidel, bych doporučil nadále zachovat a nemít ve společnosti co se týče tahačů vozidla starší 3 let, z důvodů jejich garancí ohledně záruky a servisů domluvené s výrobcem, kdy jsou tato vozidla domluvena s výrobcem ke zpětnému odkupu po uplynutí domluvené doby.

Konkrétní doporučení společnosti ohledně problémů s lidskými zdroji bych viděl možnost nabírat řidiče z okolních zemí směrem na východ nebo z třetích zemí, kde mzdy jsou mnohem nižší nežli v ČR. Mnohdy stačí věnovat těmto uchazečům patřičnou péči a vyškolit tak nové zaměstnance k potřebám společnosti.

Mezi možné silné a slabé stránky uchazečů z třetích zemí, které z toho plynou:

Silné stránky:

- nový uchazeč je doporučen již zaměstnaným řidičem v naší společnosti
- vidina uchazeče vyššího výdělku, kdy doma dosahuje výdělek rozpětí 200 – 600 EUR, (užijeme-li orientačně kurz 28 CZK/EUR = 5.600 – 16.800,-CZK) , kdy si celkovým příjmem (včetně cestovného) v průměru polepší na 40.000 – 50.000CZK
- domů jezdí jednou za 3 až 6 měsíců na 10 dnů, popřípadě dle domluvy

Slabé stránky:

- doba od osobního pohovoru a přezkoušení zaměstnance z jízdy, je doba nástupu po vyřízení všech povolení a administrativních procedur cca 2 -3 měsíce
- jazyková vybavenost zaměstnance je mnohdy slabší, ale na výkon řidiče zcela postačující

Finanční náklady společnosti na zaměstnance z třetích zemí

	Zaměstnanec z EU	Zaměstnanec z třetích zemí
Vyřízení pracovního povolení	0,-	500,- kolek
Vízum zaměstnance	0,-	0,- hradí si uchazeč sám
Ubytování	0,-	0,-
Povolení k dlouhodobému pobytu	0,-	2.000,-

Vždy ovšem záleží na každém zaměstnavateli, kdo ponese výše uvedené náklady.

Další možností je využít nabídky formou personálních agentur v České republice, kdy se poplatek za zprostředkování jednoho zaměstnance na pozici řidič pohybuje okolo 8.000,-Kč.

Vezmeme-li v úvahu nedostatek řidičů vozidel nákladní dopravy, kdy na nedostatku profesně zdatných zaměstnanců (nejen řidičů) záleží osud celé organizace, je varianta zaměstnávání řidičů i z třetích zemí velmi opodstatněná. Těžce získaná zakázka, která není realizována, díky malé kapacitě lidských zdrojů je ztracená zakázka i se zákazníkem.

## **Závěr**

Tato závěrečná práce se zabývala výkonností společnosti Bothe-Schnitzius CZ, spol. s r.o., která působí na českém a mezinárodním trhu dlouhodobě v oboru dopravy, konkrétně se zaměřením na přepravu sypkých hmot formou přepravy v silocisternách. Tato společnost již měla možnost zažít si dobré časy i zlé časy, které nakonec zdárně překonala. Mnohdy je ale zapotřebí, ptát se zdali některé neduhy byly nutné, aby si je naše společnost prodělala. Byli jsme dosti připraveni na záležitosti, které přišli?

Dnes i díky této diplomové práci, která nám opětovně přiblížila naši minulost a měli jsme možnost analyzovat a porovnat vybraná data, nejen naše vlastní, ale i ostatních společností, si můžeme odpovědět na známé otázky, že v minulosti lze nalézt poučení a svou možnou úspěšnější cestu k budoucnosti.

Říká se, že se dá společnost řídit i s takzvaným selským rozumem, ale tato cesta je mnohem náročnější, když nevnímáte své okolí, mění se doba a v ní nové technologie, metody a postupy. Jsem velmi rád, že jsem si mohl ověřit cestu, po které kráčím, že ustavičné hloubání, bádání, analyzování, ověřování a inovace mají smysl. Myslím si, že benchmarking je vhodným nástrojem k používání spolu s bechlearningem o neustálém zdokonalování a rozvíjení, protože při hledání, bádání a zdokonalování organizací se vyvíjí i ten, kdo s těmito nástroji či metodami pracuje.

## Literatura

1. BARTOŠ, V. *Balanced Scorecard jako nástroj strategického controllingu výrobního podniku*. In.: Disertační práce. Brno, 2003.
2. BARTOŠ, V. Měření obchodní výkonnosti podniku. Research Report 2 *Aktuální problémy teorie a praxe v ekonomice II* Vědecké spisy FES Pardubice 2008, 6 – 9 s. ISBN 978-80-7395-145-0.
3. BARTOŠ, V. *Rozvoj systémů měření výkonnosti ve výrobních podnicích*. 33 s. ISBN 978-80-214-4408-9
4. BARTOŠ, V. a Solař, J. *Rozbor výkonnosti firmy*. 3. Vydání. Brno: Akademické nakladatelství CERM, 2006. 163 s. ISBN 80-214-33-25-6.
5. KAPLAN, R. S., NORTON, D. P. *Efektivní systém řízení strategie. Nový nástroj zvyšování výkonnosti a vytváření konkurenční výhody*. 1. vydání Praha: Management Press 2010. 325 s. ISBN 978-80-7261-203-1.
6. KAPLAN, R. S., NORTON, D. P. *Balanced Scorecard: Strategický systém měření výkonnosti podniku*. 1. Vydání. Praha: Management Press, 2000. 267 s.
7. KNÁPKOVÁ A., PAVELKOVÁ D. *Finanční analýza. Kompletní průvodce s příklady*. 1. vydání, Praha, GRADA Publishing 2010, 208 s. ISBN 978-80-247-3349-4.
8. NENADÁL, J. *Management partnerství s dodavateli. Nové perspektivy firemního nakupování*. 1.vydání.Praha Management Press,s.r.o. 2006. 323 s. ISBN 80-7261-152-6.
9. NENADÁL, J., *Měření v systémech managementu jakosti*. 2.vydání Praha, Management Press, 2004. 335 s. ISBN 80-7261-110-0. (CS)
10. NENADÁL, J. a VYKYDAL, D. a HALFAROVÁ, P. *Benchmarking: mýty a skutečnost: model efektivního učení se a zlepšování*. Vyd. 1. Praha: Management Press, 2011, 265 s. ISBN 978-80-7261-224-6
11. PANDE, P. S., NEUMAN, R. P., CAVANAGH, R. R. *Zavádíme metodu SIX SIGMA aneb jakým způsobem dosahují renomované světové společnosti špičkové výkonnosti*. 1. Vyd. Brno: TwinsCom, 2002. 410 s. ISBN 80-238-9289-4.
12. PAVELKOVÁ, D., KNÁPKOVÁ, A. *Výkonnost podniku z pohledu finančního manažera*. 2. aktualizované a doplněné vydání. Praha: Linde, s.r.o., 2009. 333 s. ISBN 978-80-86131-85-6.

13. STANĚK, V. *Zvyšování výkonnosti procesním řízením nákladů*. 1. vydání Praha: Grada Publishing, a.s. 2003. 236 s. ISBN 80-247-0456-0.
14. TÖPFER, A. a kol. *Six Sigma, Koncepce a příklady pro řízení bez chyb*. 1. vyd. Brno: Computer Press, 2008. 508 s. ISBN 978-80-251-1766-8.
15. VEBER, J. a kol. *Management. Základy moderní manažerské přístupy výkonnost a prosperita*. 2. aktualizované vydání Praha: Management Press 2009. 734 s. ISBN 978-80-7261-200-0.
16. WAGNER, J. *Měření výkonnosti. Jak měřit, vyhodnocovat a využívat informace o podnikové výkonnosti*. 1.vydání Praha:GRADA Publishing. 2009. 256 s. ISBN 978-80-247-2924-4.

## Internetové zdroje

Obchodní rejstřík a sbírka listin: Výpis z obchodního rejstříku. *Bothe-Schnitzius CZ, spol. s r.o.* [online]. [cit. 2014-12-02]. Dostupné z <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl-firma?subjektId=154309>

Obchodní rejstřík a sbírka listin: Výpis z obchodního rejstříku. *LAGARDE SPEDITION spol. s r.o.* [online] [cit. 2014-12-02].. Dostupné z <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl-firma?subjektId=667091>

Obchodní rejstřík a sbírka listin: Výpis z obchodního rejstříku. *DV-TRANS spol. s r.o.* [online]. [cit. 2014-12-02]. Dostupné z <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl-firma?subjektId=710457>

## **Seznam grafů**

Graf 1: Tržby za prodej vlastních výrobků a služeb

Graf 2: Ukazatelé likvidity

## **Seznam tabulek**

- Tabulka 1: Tržby za prodej vlastních výrobků a služeb
- Tabulka 2: Vertikální analýza - Bothe-Schnitzius CZ, spol. s r.o.
- Tabulka 3: Vertikální analýza - DV-TRANS spol. s r.o.
- Tabulka 4: Vertikální analýza - LAGARDE SPEDITION spol. s r.o.
- Tabulka 5: Horizontální analýza - Bothe-Schnitzius CZ, spol. s r.o.
- Tabulka 6: Horizontální analýza - DV-TRANS spol. s r.o.
- Tabulka 7: Horizontální analýza - LAGARDE SPEDITION spol. s r.o.
- Tabulka 8: Ukazatele likvidity - Bothe-Schnitzius CZ, spol. s r.o.
- Tabulka 9: Ukazatele likvidity - DV-TRANS spol. s r.o.
- Tabulka 10: Ukazatele likvidity - LAGARDE SPEDITION spol. s r.o.
- Tabulka 11: Ukazatele zadluženosti - Bothe - Schnitzius CZ, spol. s r.o.
- Tabulka 12: Ukazatele zadluženosti - DV-TRANS spol. s r.o.
- Tabulka 13: Ukazatele likvidity - LAGARDE SPEDITION spol. s r.o.
- Tabulka 14: Ukazatele aktivity - Obrat celkových aktiv
- Tabulka 15: Ukazatele rentability - ROI (vloženého kap.)
- Tabulka 16: Ukazatele rentability - ROA (celkového kap.)
- Tabulka 17: Ukazatele rentability - ROE (vlastního kap.)
- Tabulka 18: Ukazatele rentability - ROS (rentabilita tržeb)
- Tabulka 19: Provozní ukazatele - Počet zaměstnanců
- Tabulka 20: Provozní ukazatele – Produktivita z přidané hodnoty
- Tabulka 21: Provozní ukazatele - Výše osobních nákladů na zaměstnance
- Tabulka 22: Provozní ukazatele – Osobních náklady na zaměstnance
- Tabulka 23: Rozdílové ukazatele



## Seznam obrázků

Obrázek 1: EFQM Model Excellence, verze z r. 2003 .....	17
Obrázek 2: Strategie DMAIC .....	18
Obrázek 3: Typy a přístupy benchmarkingu.....	21
Obrázek 4: Základní rámec modelu benchmarkingu podle metodiky APQC .....	24
Obrázek 5: Základní etapy benchmarkingu podle společnosti Xerox Corp. ....	26
Obrázek 6: Fázový model benchmarkingu .....	27
Obrázek 7: Na jaké otázky by měl model benchmarkingu poskytovat odpovědi? ..	28
Obrázek 8: Základní prvky auditu procesu.....	31
Obrázek 9: Pyramidové schéma sběru dat v benchmarkingu .....	33
Obrázek 10: Sled procesů analytické fáze benchmarkingu .....	34
Obrázek 11: Sled procesů integrační fáze benchmarkingu str 164.....	35
Obrázek 12: Demingův cyklus PDCA.....	37
Obrázek 13: Sled procesů realizační fáze benchmarkingu .....	38
Obrázek 14: Uzlově orientovaný (postupový) diagram projektu zlepšování .....	40
Obrázek 15: Výchozí rámec dekompozice efektů a nákladů projektu vlastního zlepšování .....	41
Obrázek 16: Zařazení benchmarkingu mezi procesy strategického řízení .....	43
Obrázek 17: Přejít ke znalostní organizaci.....	43
Obrázek 19: Organizační struktura společnosti .....	47
Obrázek 20: Porterův model pěti sil .....	50

## **Seznam příloh**

1. Příloha 1: Rozvaha v plném rozsahu 2009 – 2013 společnosti Bothe-Schnitzius CZ, spol. s r.o.
2. Příloha 2: Výkaz zisků a ztrát 2009 – 2013 společnosti Bothe-Schnitzius CZ, spol. s r.o.
3. Příloha 3: Rozvaha v plném rozsahu 2009 – 2013 společnosti DV-TRANS spol. s r.o.
4. Příloha 4: Výkaz zisku a ztráty 2009 – 2013 společnosti DV-TRANS spol. s r.o.
5. Příloha 5: Rozvaha v plném rozsahu 2009 – 2013 společnosti LAGARDE SPEDITION, spol. s r.o.
6. Příloha 6: Výkaz zisku a ztráty 2009 – 2013 společnosti LAGARDE SPEDITION, spol. s r.o.

**Příloha 1: Rozvaha v plném rozsahu 2009 – 2013 společnosti  
Bothe-Schnitzius CZ, spol. s r.o.**

	<b>AKTIVA</b>	<b>č. ř.</b>	<b>2009</b>	<b>2010</b>	<b>2011</b>	<b>2012</b>	<b>2013</b>
	<b>AKTIVA CELKEM (v tis. Kč)</b>	<b>001</b>	<b>123 937</b>	<b>170 165</b>	<b>181 590</b>	<b>255 745</b>	<b>227 484</b>
A	Pohledávky za upsaný základní kapitál	002	0	0	0	0	0
<b>B</b>	<b>Dlouhodobý majetek (stálá aktiva)</b>	<b>003</b>	<b>64 065</b>	<b>99 560</b>	<b>113 822</b>	<b>165 582</b>	<b>164 342</b>
B.I.	Dlouhodobý nehmotný majetek	004	0	0	0	0	0
B.I. 1.	Zřizovací výdaje	005	0	0	0	0	0
2.	Nehmotné výsledky výzkumu a vývoje	006	0	0	0	0	0
3.	Software	007	0	0	0	0	0
4.	Ocenitelná práva	008	0	0	0	0	0
5.	Goodwill	009	0	0	0	0	0
6.	Jiný dlouhodobý nehmotný majetek	010	0	0	0	0	0
7.	Nedokončený dlouhodobý nehmotný majetek	011	0	0	0	0	0
8.	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý nehm. majetek	012	0	0	0	0	0
B.II.	Dlouhodobý hmotný majetek	013	64 065	99 560	113 822	165 582	164 342
B.II. 1.	Pozemky	014	0	0	0	0	0
2.	Stavby	015	0	0	0	0	0
3.	Samostatné MV a soubory MV	016	57 700	97 054	113 822	155 503	153 462
4.	Pěstitelské celky trvalých porostů	017	0	0	0	0	0
5.	Základní stádo a tažná zvířata	018	0	0	0	0	0
6.	Jiný dlouhodobý hmotný majetek	019	0	0	0	0	0
7.	Nedokončený dlouhodobý hmotný majetek	020	6 365	0	0	10 079	10 880
8.	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý hmotný majetek	021	0	2 506	0	0	0
9.	Ocenňovací rozdíl k nabytému majetku	022	0	0	0	0	0
B.III.	Dlouhodobý finanční majetek	023	0	0	0	0	0
B.III. 1.	Podíly v ovládaných a řízených osobách	024	0	0	0	0	0
2.	Podíly v účetních jednotkách pod podstatným vlivem	025	0	0	0	0	0
3.	Ostatní dlouhodobé cenné papíry a podíly	026	0	0	0	0	0
4.	Půjčky a úvěry ovládající a řídicí osoba, podstatný vliv	027	0	0	0	0	0
5.	Jiný dlouhodobý finanční majetek	028	0	0	0	0	0
6.	Pořizovaný dlouhodobý finanční majetek	029	0	0	0	0	0
7.	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý finanční majetek	030	0	0	0	0	0

	<b>AKTIVA</b>	<b>č. ř.</b>	<b>2009</b>	<b>2010</b>	<b>2011</b>	<b>2012</b>	<b>2013</b>
<b>C</b>	<b>Oběžná aktiva</b>	<b>031</b>	<b>59 297</b>	<b>69 396</b>	<b>67 045</b>	<b>89 659</b>	<b>62 889</b>
C.I.	Zásoby	032	1 573	2 383	3 535	3 328	3 984
C.I. 1.	Materiál	033	1 546	2 383	3 535	3 328	3 984
2.	Nedokončená výroba a polotovary	034	0	0	0	0	0
3.	Výrobky	035	0	0	0	0	0
4.	Zvířata	036	0	0	0	0	0
5.	Zboží	037	0	0	0	0	0
6.	Poskytnuté zálohy na zásoby	038	27	0	0	0	0
C.II.	Dlouhodobé pohledávky	039	0	0	0	0	0
C.II. 1.	Pohledávky z obchodních vztahů	040	0	0	0	0	0
2.	Pohledávky - ovládající a řídicí osoba	041	0	0	0	0	0
3.	Pohledávky - podstatný vliv	042	0	0	0	0	0
4.	Pohledávky za společníky, členy družstva	043	0	0	0	0	0
5.	Dlouhodobé poskytnuté zálohy	044	0	0	0	0	0
6.	Dohadné účty aktivní	045	0	0	0	0	0
7.	Jiné pohledávky	046	0	0	0	0	0
8.	Odložená daňová pohledávka	047	0	0	0	0	0
C.III.	Krátkodobé pohledávky	048	47 569	61 900	56 684	83 048	56 204
C.III. 1.	Pohledávky z obchodních vztahů	049	39 282	45 620	36 507	57 447	42 917
2.	Pohledávky - ovládající a řídicí osoba	050	0	0	0	0	0
3.	Pohledávky - podstatný vliv	051	0	0	0	0	0
4.	Pohledávky za společníky, členy družstva	052	0	0	0	0	0
5.	Sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	053	0	0	0	0	0
6.	Stát - daňové pohledávky	054	6 418	12 075	17 537	21 980	10 546
7.	Krátkodobé poskytnuté zálohy	055	10	1	95	98	36
8.	Dohadné účty aktivní	056	1 132	1 931	1 799	1 876	1 501
9.	Jiné pohledávky	057	727	2 273	746	1 647	1 204
C.IV.	Krátkodobý finanční majetek	058	10 155	5 113	6 826	3 283	2 711
C.IV. 1.	Peníze	059	116	296	232	184	367
2.	Účty v bankách	060	10 039	4 817	6 594	3 099	2 344
3.	Krátkodobé cenné papíry a podíly	061	0	0	0	0	0
4.	Pořizovaný krátkodobý finanční majetek	062	0	0	0	0	0
<b>D.I.</b>	<b>Časové rozlišení</b>	<b>063</b>	<b>575</b>	<b>1 209</b>	<b>723</b>	<b>504</b>	<b>243</b>
D.I. 1.	Náklady příštích období	064	294	375	440	410	87
2.	Komplexní náklady příštích období	065	281	0	0	0	0
3.	Příjmy příštích období	066	0	834	283	94	156

	PASIVA	č. ř.	2009	2010	2011	2012	2013
	<b>PASIVA CELKEM (v tis. Kč)</b>	<b>067</b>	<b>123 937</b>	<b>170 165</b>	<b>181 590</b>	<b>255 745</b>	<b>227 484</b>
<b>A</b>	<b>Vlastní kapitál</b>	<b>068</b>	<b>58 005</b>	<b>73 824</b>	<b>72 256</b>	<b>93 800</b>	<b>102 985</b>
A.I.	Základní kapitál	069	100	100	100	100	100
A.I. 1.	Základní kapitál	070	100	100	100	100	100
2.	Vlastní akcie a vlastní obchodní podíly	071	0	0	0	0	0
3.	Změny základního kapitálu	072	0	0	0	0	0
A.II.	Kapitálové fondy	073	10 812	10 812	10 812	10 812	10 812
A.II. 1.	Emisní ážio	074	0	0	0	0	0
2.	Ostatní kapitálové fondy	075	10 812	10 812	10 812	10 812	10 812
3.	Oceňovací rozdíly z přecenění majetku a závazků	076	0	0	0	0	0
4.	Oceňovací rozdíly z přecenění při přeměnách	077	0	0	0	0	0
A.III.	Rezervní fondy, nedělitelný fond a ostatní fondy ze zisku	078	30	30	30	30	30
A.III. 1.	Zákonný rezervní fond / Nedělitelný fond	079	30	30	30	30	30
2.	Statutární a ostatní fondy	080	0	0	0	0	
A.IV.	Výsledek hospodaření minulých let	081	4 889	47 063	62 882	61 313	82 858
A.IV. 1.	Nerozdělený zisk minulých let	082	0	47 063	62 882	61 313	82 858
2.	Neuhrazená ztráta minulých let	083	0	0	0	0	0
A.V.	Výsledek hospodaření běžného účetního období	084	42 174	15 819	-1 568	21 545	9 185
<b>B</b>	<b>Cizí zdroje</b>	<b>085</b>	<b>64 595</b>	<b>94 726</b>	<b>107 999</b>	<b>160 380</b>	<b>123 515</b>
B.I.	Rezervy	086		207	0	0	0
B.I. 1.	Rezervy podle zvláštních právních předpisů	087	0	0	0	0	0
2.	Rezerva na důchody a podobné závazky	088	0	0	0	0	0
3.	Rezerva na daň z příjmů	089	0	0	0	0	0
4.	Ostatní rezervy	090	0	207	0	0	0
B.II.	Dlouhodobé závazky	091	923	4 000	4 296	9 446	11 747
B.II. 1.	Závazky z obchodních vztahů	092	0	0	0	0	0
2.	Závazky - ovládající a řídicí osoba	093	0	0	0	0	0
3.	Závazky - podstatný vliv	094	0	0	0	0	0
4.	Závazky ke společníkům, členům družstva	095	0	0	0	0	0
5.	Dlouhodobé přijaté zálohy	096	0	0	0	0	0
6.	Vydané dluhopisy	097	0	0	0	0	0
7.	Dlouhodobé směnky k úhradě	098	0	0	0	0	0
8.	Dohadné účty pasivní	099	0	0	0	0	0
9.	Jiné závazky	100	0	0	0	0	0
10.	Odložený daňový závazek	101	923	4 000	4 296	9 446	11 747

	<b>PASIVA</b>	<b>č. ř.</b>	<b>2009</b>	<b>2010</b>	<b>2011</b>	<b>2012</b>	<b>2013</b>
B.III.	Krátkodobé závazky	102	63 672	90 519	103 703	150 934	111 768
B.III.	Závazky z obchodních vztahů	103	8 776	10 170	12 212	35 690	14 866
1.							
2.	Závazky - ovládající a řídicí osoba	104	45 830	73 787	85 932	110 323	91 507
3.	Závazky - podstatný vliv	105	0	0	0	0	0
4.	Závazky ke společníkům, členům družstva	106	0	0	0	0	0
5.	Závazky k zaměstnancům	107	3 085	3 394	3 694	3 143	3 684
6.	Závazky ze sociální zabezpečení a zdrav. Pojištění	108	939	1 072	1 076	883	938
7.	Stát - daňové závazky a dotace	109	4 737	1 642	547	462	559
8.	Krátkodobé přijaté zálohy	110	0	0	0	0	0
9.	Vydané dluhopisy	111	0	0	0	0	0
10.	Dohadné účty pasivní	112	222	359	0	0	0
11.	Jiné závazky	113	83	95	242	433	214
B.IV.	Bankovní úvěry a výpomoci	114	0	0	0	0	0
B.IV.	Bankovní úvěry dlouhodobé	115	0	0	0	0	0
1.							
2.	Krátkodobé bankovní úvěry	116	0	0	0	0	0
3.	Krátkodobé finanční výpomoci	117	0	0	0	0	0
<b>C.I.</b>	<b>Časové rozlišení</b>	<b>118</b>	<b>1 337</b>	<b>1 615</b>	<b>1 335</b>	<b>1 565</b>	<b>984</b>
C.I. 1.	Výdaje příštích období	119	1 337	1 615	1 302	1 549	973
2.	Výnosy příštích období	120	0	0	33	16	11

## Příloha 2: Výkaz zisků a ztrát 2009 – 2013 společnosti

### Bothe-Schnitzius CZ, spol. s r.o.

	VÝKAZ ZISKU A ZTRÁTY	č. ř.	2009	2010	2011	2012	2013
I.	Tržby za prodej zboží	001	0	1 680	1 751	4 191	7 937
A	Náklady vynaložené na prodané zboží	002	0	1 680	1 751	4 191	7 932
+	Obchodní marže	003	0	0	0	0	5
II.	Výkony	004	254 583	268 429	276 809	304 336	310 099
II. 1.	Tržby za prodej vlastních výrobků a služeb	005	254 583	268 198	276 809	303 791	310 068
2.	Změna stavu zásob vlastní činnosti	006	0	0	0	0	0
3.	Aktivace	007	0	231	0	545	31
B.	Výkonnová spotřeba	008	125 001	154 240	170 164	178 145	166 505
B. 1.	Spotřeba materiálu a energie	009	85 706	101 760	113 409	125 190	120 718
2.	Služby	010	39 295	52 480	56 755	52 955	45 787
+	Přidaná hodnota	011	129 582	114 189	106 645	126 191	143 599
C.	Osobní náklady	012	37 704	38 103	40 286	36 272	37 650
C. 1.	Mzdové náklady	013	27 619	28 080	29 872	26 627	27 980
2.	Odměny členům orgánů společnosti a družstva	014	0	0	0	0	0
3.	Náklady na sociální zabezpečení a zdravotní poj.	015	9 345	9 499	9 962	8 954	9 205
4.	Sociální náklady	016	740	524	452	691	465
D.	Daně a poplatky	017	31 336	32 109	31 355	34 915	38 650
E.	Odpisy dlouhodob. nehmotného a hmotného majetku	018	28 293	25 031	34 240	42 731	46 551
III.	Tržby z prodeje dlouhodobého majetku a materiálu	019	25 320	9 381	29 776	34 149	10 621
III. 1.	Tržby z prodeje majetku	020	25 307	9 345	28 097	33 674	10 416
2.	Tržby z prodeje materiálu	021	13	36	1 679	275	205
F.	Zůstatková cena prodaného dlouhodob. maj. a mat.	022	6 012	5 555	23 018	14 702	10 268
F. 1.	Zůstatková cena prodaného dlouhodob. majetku	023	6 012	5 555	21 630	14 440	10 071
2.	Prodáný materiál	024	0	0	1 388	262	197
G.	Změna stavu rezerv a opravných položek v provozní oblasti a komplexních nákladů příštích období	025	332	300	-323	-398	-1
IV.	Ostatní provozní výnosy	026	6 135	5 519	5 284	2 728	2 527
H.	Ostatní provozní náklady	027	7 425	5 843	9 253	5 804	5 298
V.	Převod provozních výnosů	028	0	0	0	0	0
I.	Převod provozních nákladů	029	0	0	0	0	0
*	<b>Provozní výsledek hospodaření</b>	030	49 935	22 148	3 876	29 042	18 331

	<b>VÝKAZ ZISKU A ZTRÁTY</b>	<b>č. ř.</b>	<b>2009</b>	<b>2010</b>	<b>2011</b>	<b>2012</b>	<b>2013</b>
VI.	Tržby z prodeje cenných papírů a podílů	031	0	0	0	0	0
J.	Prodané cenné papíry a podíly	032	0	0	0	0	0
VII.	Výnosy z dlouhodobého finančního majetku	033	0	0	0	0	0
VII. 1.	Výnosy z podílů v ovládaných a řízených osobách a v účetních jednotkách pod podstatným vlivem	034	0	0	0	0	0
2.	Výnosy z ostatních dlouhodob. cenných papírů a podílů	035	0	0	0	0	0
3.	Výnosy z ostatního dlouhodobého finančního majetku	036	0	0	0	0	0
VIII.	Výnosy z krátkodobého finančního majetku	037	0	0	0	0	0
K.	Náklady z finančního majetku	038	0	0	0	0	0
IX.	Výnosy z přecenění cenných papírů a derivátů	039	0	0	0	0	0
L.	Náklady z přecenění cenných papírů a derivátů	040	0	0	0	0	0
M.	Změna stavu rezerv a opravných položek ve finanční oblasti	041	0	0	0	0	0
X.	Výnosové úroky	042	28	178	8	33	19
N.	Nákladové úroky	043	1 895	1 702	2 922	2 998	2 907
XI.	Ostatní finanční výnosy	044	4 103	6 246	5 760	5 415	6 096
O.	Ostatní finanční náklady	045	4 756	7 151	8 316	4 863	10 028
XII.	Převod finančních výnosů	046	0	0	0	0	0
P.	Převod finančních nákladů	047	0	0	0	0	0
*	<b>Finanční výsledek hospodaření</b>	048	-2 520	-2 429	-5 470	-2 413	-6 820
Q.	Daň z příjmů za běžnou činnost	049	5 241	3 900	-26	5 084	2 326
Q. 1.	splatná	050	4 318	823	-322	-66	26
2.	odložená	051	923	3 077	296	5 150	2 300
**	<b>Výsledek hospodaření za běžnou činnost</b>	052	42 174	15 819	-1 568	21 545	9 185
XIII.	Mimořádné výnosy	053	0	0	0	0	0
R.	Mimořádné náklady	054	0	0	0	0	0
S.	Daň z příjmů z mimořádné činnosti	055	0	0	0	0	0
S. 1.	splatná	056	0	0	0	0	0
2.	odložená	057	0	0	0	0	0
*	<b>Mimořádný výsledek hospodaření</b>	058	0	0	0	0	0
T.	Převod podílu na výsledku hospodaření společníkům (+/-)	059	0	0	0	0	0
***	<b>Výsledek hospodaření za účetní období (+/-)</b>	060	42 174	15 819	-1 568	21 545	9 185
****	<b>Výsledek hospodaření před zdaněním</b>	061	47 415	19 719	-1 594	26 629	11 511



**Příloha 3: Rozvaha v plném rozsahu 2009 – 2013 společnosti**

**DV-TRANS spol. s r.o.**

	<b>AKTIVA</b>	<b>č. ř.</b>	<b>2009</b>	<b>2010</b>	<b>2011</b>	<b>2012</b>	<b>2013</b>
	<b>AKTIVA CELKEM (v tis. Kč)</b>	<b>001</b>	<b>46 801</b>	<b>70 544</b>	<b>101 081</b>	<b>115 659</b>	<b>122 472</b>
A	Pohledávky za upsaný základní kapitál	002	0	0	0	0	0
<b>B</b>	<b>Dlouhodobý majetek (stálá aktiva)</b>	<b>003</b>	<b>7 296</b>	<b>27 755</b>	<b>54 656</b>	<b>60 224</b>	<b>74 909</b>
B.I.	Dlouhodobý nehmotný majetek	004	0	0	0	0	0
B.I. 1.	Zřizovací výdaje	005	0	0	0	0	0
2.	Nehmotné výsledky výzkumu a vývoje	006	0	0	0	0	0
3.	Software	007	0	0	0	0	0
4.	Ocenitelná práva	008	0	0	0	0	0
5.	Goodwill	009	0	0	0	0	0
6.	Jiný dlouhodobý nehmotný majetek	010	0	0	0	0	0
7.	Nedokončený dlouhodobý nehmotný majetek	011	0	0	0	0	0
8.	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý nehm. majetek	012	0	0	0	0	0
B.II.	Dlouhodobý hmotný majetek	013	7 296	27 755	54 656	60 224	66 187
B.II. 1.	Pozemky	014	0	0	0	0	0
2.	Stavby	015	0	0	0	0	0
3.	Samostatné MV a soubory MV	016	7 296	27 755	54 656	60 224	66 187
4.	Pěstitelské celky trvalých porostů	017	0	0	0	0	0
5.	Základní stádo a tažná zvířata	018	0	0	0	0	0
6.	Jiný dlouhodobý hmotný majetek	019	0	0	0	0	0
7.	Nedokončený dlouhodobý hmotný majetek	020	0	0	0	0	0
8.	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý hmotný majetek	021	0	0	0	0	0
9.	Oceňovací rozdíl k nabytému majetku	022	0	0	0	0	0
B.III.	Dlouhodobý finanční majetek	023	0	0	0	0	8 722
B.III. 1.	Podíly v ovládaných a řízených osobách	024	0	0	0	0	0
2.	Podíly v účetních jednotkách pod podstatným vlivem	025	0	0	0	0	0
3.	Ostatní dlouhodobé cenné papíry a podíly	026	0	0	0	0	8 722
4.	Půjčky a úvěry ovládající a řídicí osoba, podstatný vliv	027	0	0	0	0	0
5.	Jiný dlouhodobý finanční majetek	028	0	0	0	0	0
6.	Pořizovaný dlouhodobý finanční majetek	029	0	0	0	0	0
7.	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý finanční majetek	030	0	0	0	0	0

	AKTIVA	č. ř.	2009	2010	2011	2012	2013
<b>C</b>	<b>Oběžná aktiva</b>	<b>031</b>	<b>38 426</b>	<b>41 477</b>	<b>46 117</b>	<b>53 870</b>	<b>46 885</b>
C.I.	Zásoby	032	0	0	0	0	0
C.I. 1.	Materiál	033	0	0	0	0	0
2.	Nedokončená výroba a polotovary	034	0	0	0	0	0
3.	Výrobky	035	0	0	0	0	0
4.	Zvířata	036	0	0	0	0	0
5.	Zboží	037	0	0	0	0	0
6.	Poskytnuté zálohy na zásoby	038	0	0	0	0	0
C.II.	Dlouhodobé pohledávky	039	0	0	0	0	0
C.II. 1.	Pohledávky z obchodních vztahů	040	0	0	0	0	0
2.	Pohledávky - ovládající a řídicí osoba	041	0	0	0	0	0
3.	Pohledávky - podstatný vliv	042	0	0	0	0	0
4.	Pohledávky za společníky, členy družstva	043	0	0	0	0	0
5.	Dlouhodobé poskytnuté zálohy	044	0	0	0	0	0
6.	Dohadné účty aktivní	045	0	0	0	0	0
7.	Jiné pohledávky	046	0	0	0	0	0
8.	Odložená daňová pohledávka	047	0	0	0	0	0
C.III.	Krátkodobé pohledávky	048	24 555	29 925	28 185	33 584	27 570
C.III. 1.	Pohledávky z obchodních vztahů	049	21 133	24 861	22 047	29 495	24 174
2.	Pohledávky - ovládající a řídicí osoba	050	0	0	0	0	0
3.	Pohledávky - podstatný vliv	051	0	0	0	0	0
4.	Pohledávky za společníky, členy družstva	052	0	0	0	0	0
5.	Sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	053	0	0	0	0	0
6.	Stát - daňové pohledávky	054	459	1 745	2 789	1 474	688
7.	Krátkodobé poskytnuté zálohy	055	324	367	270	259	422
8.	Dohadné účty aktivní	056	209	524	907	315	93
9.	Jiné pohledávky	057	1 550	1 309	1 430	1 166	1 314
10.	Pohledávky z titulu DPH v zahraničí	057a	880	1 119	742	875	879
C.IV.	Krátkodobý finanční majetek	058	13 871	11 552	17 932	20 286	19 315
C.IV. 1.	Peníze	059	260	437	533	938	213
2.	Účty v bankách	060	10 602	11 115	17 399	19 348	19 102
3.	Krátkodobé cenné papíry a podíly	061	3 009	0	0	0	0
4.	Pořizovaný krátkodobý finanční majetek	062	0	0	0	0	0
<b>D.I.</b>	<b>Časové rozlišení</b>	<b>063</b>	<b>1 079</b>	<b>1 312</b>	<b>308</b>	<b>1 565</b>	<b>678</b>
D.I. 1.	Náklady příštích období	064	1 029	1 300	303	141	223
2.	Komplexní náklady příštích období	065	0	0	0	0	0
3.	Příjmy příštích období	066	50	12	5	1 424	455

	PASIVA	č. ř.	2009	2010	2011	2012	2013
	<b>PASIVA CELKEM (v tis. Kč)</b>	<b>067</b>	<b>46 801</b>	<b>70 544</b>	<b>101 081</b>	<b>115 659</b>	<b>122 461</b>
<b>A</b>	<b>Vlastní kapitál</b>	<b>068</b>	<b>28 916</b>	<b>35 766</b>	<b>47 432</b>	<b>59 579</b>	<b>68 190</b>
A.I.	Základní kapitál	069	102	102	102	102	102
A.I. 1.	Základní kapitál	070	102	102	102	102	102
2.	Vlastní akcie a vlastní obchodní podíly	071	0	0	0	0	0
3.	Změny základního kapitálu	072	0	0	0	0	0
A.II.	Kapitálové fondy	073	0	0	0	0	0
A.II. 1.	Emisní ážio	074	0	0	0	0	0
2.	Ostatní kapitálové fondy	075	0	0	0	0	0
3.	Oceňovací rozdíly z přecenění majetku a závazků	076	0	0	0	0	0
4.	Oceňovací rozdíly z přecenění při přeměnách	077	0	0	0	0	0
A.III.	Rezervní fondy, nedělitelný fond a ostatní fondy ze zisku	078	10	10	10	10	10
A.III. 1.	Zákonný rezervní fond / Nedělitelný fond	079	10	10	10	10	10
2.	Statutární a ostatní fondy	080	0	0	0	0	0
A.IV.	Výsledek hospodaření minulých let	081	28 804	35 654	47 320	59 467	68 078
A.IV. 1.	Nerozdělený zisk minulých let	082	18 052	21 699	34 454	44 820	55 846
2.	Neuhrazená ztráta minulých let	083	0	0	0	0	0
A.V.	Výsledek hospodaření běžného účetního období	084	10 752	13 955	12 866	14 647	12 232
<b>B</b>	<b>Cizí zdroje</b>	<b>085</b>	<b>17 716</b>	<b>34 710</b>	<b>52 977</b>	<b>55 182</b>	<b>53 976</b>
B.I.	Rezervy	086	0	0	0	0	0
B.I. 1.	Rezervy podle zvláštních právních předpisů	087	0	0	0	0	0
2.	Rezerva na důchody a podobné závazky	088	0	0	0	0	0
3.	Rezerva na daň z příjmů	089	0	0	0	0	0
4.	Ostatní rezervy	090	0	0	0	0	0
B.II.	Dlouhodobé závazky	091	3 064	12 057	27 573	21 995	22 094
B.II. 1.	Závazky z obchodních vztahů	092	0	0	0	0	0
2.	Závazky - ovládající a řídicí osoba	093	0	0	0	0	0
3.	Závazky - podstatný vliv	094	0	0	0	0	0
4.	Závazky ke společníkům, členům družstva	095	0	0	0	0	0
5.	Dlouhodobé přijaté zálohy	096	0	0	0	0	0
6.	Vydané dluhopisy	097	0	0	0	0	0
7.	Dlouhodobé směnky k úhradě	098	0	0	0	0	0
8.	Dohadné účty pasivní	099	0	0	0	0	0
9.	Jiné závazky	100	3 029	10 315	23 390	16 684	16 055
10.	Odložený daňový závazek	101	35	1 742	4 183	5 311	6 039

	PASIVA	č. ř.	2009	2010	2011	2012	2013
B.III.	Krátkodobé závazky	102	14 652	22 653	25 404	33 187	31 882
B.III. 1.	Závazky z obchodních vztahů	103	7 487	6 956	5 035	6 783	6 702
2.	Závazky - ovládající a řídicí osoba	104	0	0	0	0	0
3.	Závazky - podstatný vliv	105	0	0	0	0	0
4.	Závazky ke společníkům, členům družstva	106	76	84	82	83	88
5.	Závazky k zaměstnancům	107	1 123	1 163	1 357	1 343	1 358
6.	Závazky ze sociální zabezpečení a zdrav. Pojištění	108	641	683	806	793	815
7.	Stát - daňové závazky a dotace	109	1 836	2 103	552	2 101	1 490
8.	Krátkodobé přijaté zálohy	110	0	0	0	0	0
9.	Vydané dluhopisy	111	0	0	0	0	0
10.	Dohadné účty pasivní	112	8	85	7	21	24
11.	Jiné závazky	113	3 481	11 579	17 565	22 063	21 405
B.IV.	Bankovní úvěry a výpomoci	114	0	0	0	0	0
B.IV. 1.	Bankovní úvěry dlouhodobé	115	0	0	0	0	0
2.	Krátkodobé bankovní úvěry	116	0	0	0	0	0
3.	Krátkodobé finanční výpomoci	117	0	0	0	0	0
C.I.	<b>Časové rozlišení</b>	<b>118</b>	<b>169</b>	<b>68</b>	<b>672</b>	<b>898</b>	<b>295</b>
C.I. 1.	Výdaje příštích období	119	0	68	672	898	295
2.	Výnosy příštích období	120	169	0	0	0	0

**Příloha 4: Výkaz zisku a ztráty 2009 – 2013 společnosti**

**DV-TRANS spol. s r.o.**

	<b>VÝKAZ ZISKU A ZTRÁTY</b>	<b>č. ř.</b>	<b>2009</b>	<b>2010</b>	<b>2011</b>	<b>2012</b>	<b>2013</b>
I.	Tržby za prodej zboží	001	0	0	0	0	0
A	Náklady vynaložené na prodané zboží	002	0	0	0	0	0
+	Obchodní marže	003	0	0	0	0	0
II.	Výkony	004	190 868	223 750	224 261	218 451	223 700
II. 1.	Tržby za prodej vlastních výrobků a služeb	005	190 868	223 750	224 261	218 451	223 700
2.	Změna stavu zásob vlastní činnosti	006	0	0	0	0	0
3.	Aktivace	007	0	0	0	0	0
B.	Výkonová spotřeba	008	129 985	147 219	142 790	127 732	130 099
B. 1.	Spotřeba materiálu a energie	009	57 806	74 961	85 028	87 412	86 134
2.	Služby	010	72 179	72 258	57 762	40 320	43 965
+	Přidaná hodnota	011	60 883	76 531	81 471	90 719	93 601
C.	Osobní náklady	012	48 170	57 201	65 004	74 753	78 691
C. 1.	Mzdové náklady	013	17 401	19 877	20 992	22 715	22 539
2.	Odměny členům orgánů společnosti a družstva	014	0	0	0	0	0
3.	Náklady na sociální zabezpečení a zdravotní poj.	015	5 720	6 746	7 090	7 691	7 622
4.	Sociální náklady	016	1 518	1 578	1 855	1 998	2 558
D.	Daně a poplatky	017	23 293	26 351	26 463	27 629	27 269
E.	Odpisy dlouhodob. nehmotného a hmotného majetku	018	238	2 649	8 604	14 720	18 703
III.	Tržby z prodeje dlouhodobého majetku a materiálu	019	871	1 144	3 281	4 903	5 578
III. 1.	Tržby z prodeje majetku	020	830	1 144	3 248	4 889	5 558
2.	Tržby z prodeje materiálu	021	41	0	33	14	20
F.	Zůstatková cena prodaného dlouhodob. maj. a mat.	022	9 298	8 185	6 172	6 200	5 431
F. 1.	Zůstatková cena prodaného dlouhodob. majetku	023	0	0	0	0	0
2.	Prodáný materiál	024	0	0	0	0	0
G.	Změna stavu rezerv a opravných položek v provozní oblasti a kompelních nákladů příštích období	025	231	22	1	-1 268	2
IV.	Ostatní provozní výnosy	026	4 292	3 145	2 514	2 473	1 777
H.	Ostatní provozní náklady	027	4 775	5 018	3 657	4 995	3 652
V.	Převod provozních výnosů	028	0	0	0	0	0
I.	Převod provozních nákladů	029	0	0	0	0	0
*	<b>Provozní výsledek hospodaření</b>	030	12 870	18 579	18 604	19 615	18 611

	<b>VÝKAZ ZISKU A ZTRÁTY</b>	<b>č. ř.</b>	<b>2009</b>	<b>2010</b>	<b>2011</b>	<b>2012</b>	<b>2013</b>
VI.	Tržby z prodeje cenných papírů a podílů	031	0	0	0	0	0
J.	Prodané cenné papíry a podíly	032	0	0	0	0	0
VII.	Výnosy z dlouhodobého finančního majetku	033	0	0	0	0	1
VII. 1.	Výnosy z podílů v ovládaných a řízených osobách a v účetních jednotkách pod podstatným vlivem	034	0	0	0	0	0
2.	Výnosy z ostatních dlouhodob. cenných papírů a podílů	035	0	0	0	0	0
3.	Výnosy z ostatního dlouhodobého finančního majetku	036	0	0	0	0	1
VIII.	Výnosy z krátkodobého finančního majetku	037	89	2	0	0	0
K.	Náklady z finančního majetku	038	0	0	0	0	1
IX.	Výnosy z přecenění cenných papírů a derivátů	039	0	0	0	0	0
L.	Náklady z přecenění cenných papírů a derivátů	040	0	0	0	0	0
M.	Změna stavu rezerv a opravných položek ve finanční oblasti	041	0	0	0	0	0
X.	Výnosové úroky	042	5	6	8	44	19
N.	Nákladové úroky	043	41	500	1 448	1 908	1 486
XI.	Ostatní finanční výnosy	044	924	653	1 018	1 330	1 777
O.	Ostatní finanční náklady	045	1 594	1 510	2 242	969	3 819
XII.	Převod finančních výnosů	046					
P.	Převod finančních nákladů	047					
*	<b>Finanční výsledek hospodaření</b>	048	-617	-2 664	-2 664	-1 503	-3 509
Q.	Daň z příjmů za běžnou činnost	049	1 501	3 275	3 074	3 465	2 870
Q. 1.	splatná	050	1 471	1 569	633	2 337	2 142
2.	odložená	051	30	1 706	2 441	1 128	728
**	<b>Výsledek hospodaření za běžnou činnost</b>	052	10 752	13 955	12 866	14 647	12 232
XIII.	Mimořádné výnosy	053	0	0	0	0	0
R.	Mimořádné náklady	054	0	0	0	0	0
S.	Daň z příjmů z mimořádné činnosti	055	0	0	0	0	0
S. 1.	splatná	056	0	0	0	0	0
2.	odložená	057	0	0	0	0	0
*	<b>Mimořádný výsledek hospodaření</b>	058	0	0	0	0	0
T.	Převod podílu na výsledku hospodaření společníkům (+/-)	059	0	0	0	0	0
***	<b>Výsledek hospodaření za účetní období (+/-)</b>	060	10 752	13 955	12 866	14 647	12 232
****	<b>Výsledek hospodaření před zdaněním</b>	061	12 253	17 230	15 940	18 112	15 102

**Příloha 5: Rozvaha v plném rozsahu 2009 – 2013 společnosti  
LAGARDE SPEDITION, spol. s r.o.**

	<b>AKTIVA</b>	<b>č. ř.</b>	<b>2009</b>	<b>2010</b>	<b>2011</b>	<b>2012</b>	<b>2013</b>
	<b>AKTIVA CELKEM (v tis. Kč)</b>	<b>001</b>	<b>117 341</b>	<b>124 461</b>	<b>148 239</b>	<b>129 742</b>	<b>169 113</b>
<b>A</b>	Pohledávky za upsaný základní kapitál	002	0	0	0	0	0
<b>B</b>	<b>Dlouhodobý majetek (stálá aktiva)</b>	<b>003</b>	<b>28 911</b>	<b>27 395</b>	<b>22 369</b>	<b>21 133</b>	<b>18 359</b>
B.I.	Dlouhodobý nehmotný majetek	004	1 572	1 521	755	0	0
B.I. 1.	Zřizovací výdaje	005	0	0	0	0	0
2.	Nehmotné výsledky výzkumu a vývoje	006	0	0	0	0	0
3.	Software	007	1 572	1 521	755	0	0
4.	Ocenitelná práva	008	0	0	0	0	0
5.	Goodwill	009	0	0	0	0	0
6.	Jiný dlouhodobý nehmotný majetek	010	0	0	0	0	0
7.	Nedokončený dlouhodobý nehmotný majetek	011	0	0	0	0	0
8.	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý nehm. majetek	012	0	0	0	0	0
B.II.	Dlouhodobý hmotný majetek	013	27 139	25 774	21 514	21 033	17 935
B.II. 1.	Pozemky	014	1 263	1 263	1 263	1 263	1 263
2.	Stavby	015	14 035	13 716	13 399	13 079	13 082
3.	Samostatné MV a soubory MV	016	917	9 827	5 884	5 439	2 622
4.	Pěstitelské celky trvalých porostů	017	0	0	0	0	0
5.	Základní stádo a tažná zvířata	018	0	0	0	0	0
6.	Jiný dlouhodobý hmotný majetek	019	0	0	0	0	0
7.	Nedokončený dlouhodobý hmotný majetek	020	10 924	968	968	1 252	968
8.	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý hmotný majetek	021	0	0	0	0	0
9.	Ocenňovací rozdíl k nabytému majetku	022	0	0	0	0	0
B.III.	Dlouhodobý finanční majetek	023	200	100	100	100	424
B.III. 1.	Podíly v ovládaných a řízených osobách	024	200	100	100	100	0
2.	Podíly v účetních jednotkách pod podstatným vlivem	025	0	0	0	0	424
3.	Ostatní dlouhodobé cenné papíry a podíly	026	0	0	0	0	0
4.	Půjčky a úvěry ovládající a řídicí osoba, podstatný vliv	027	0	0	0	0	0
5.	Jiný dlouhodobý finanční majetek	028	0	0	0	0	0
6.	Porizovaný dlouhodobý finanční majetek	029	0	0	0	0	0
7.	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý finanční majetek	030	0	0	0	0	0

	<b>AKTIVA</b>	<b>č. ř.</b>	<b>2009</b>	<b>2010</b>	<b>2011</b>	<b>2012</b>	<b>2013</b>
<b>C</b>	<b>Oběžná aktiva</b>	<b>031</b>	<b>84 699</b>	<b>95 709</b>	<b>119 697</b>	<b>106 019</b>	<b>141 754</b>
C.I.	Zásoby	032	798	993	423	420	398
C.I. 1.	Materiál	033	798	993	423	420	398
2.	Nedokončená výroba a polotovary	034	0	0	0	0	0
3.	Výrobky	035	0	0	0	0	0
4.	Zvířata	036	0	0	0	0	0
5.	Zboží	037	0	0	0	0	0
6.	Poskytnuté zálohy na zásoby	038	0	0	0	0	0
C.II.	Dlouhodobé pohledávky	039	0	0	0	0	0
C.II. 1.	Pohledávky z obchodních vztahů	040	0	0	0	0	0
2.	Pohledávky - ovládající a řídicí osoba	041	0	0	0	0	0
3.	Pohledávky - podstatný vliv	042	0	0	0	0	0
4.	Pohledávky za společníky, členy družstva	043	0	0	0	0	0
5.	Dlouhodobé poskytnuté zálohy	044	0	0	0	0	0
6.	Dohadné účty aktivní	045	0	0	0	0	0
7.	Jiné pohledávky	046	0	0	0	0	0
8.	Odložená daňová pohledávka	047	0	0	0	0	0
C.III.	Krátkodobé pohledávky	048	72 012	78 657	104 881	98 753	129 981
C.III. 1.	Pohledávky z obchodních vztahů	049	62 120	71 086	91 954	88 884	119 304
2.	Pohledávky - ovládající a řídicí osoba	050	0	0	0	0	0
3.	Pohledávky - podstatný vliv	051	0	0	0	0	0
4.	Pohledávky za společníky, členy družstva	052	3 761	3 709	3 747	3 849	4 112
5.	Sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	053	0	0	0	0	0
6.	Stát - daňové pohledávky	054	4 730	2 086	4 508	3 842	4 010
7.	Krátkodobé poskytnuté zálohy	055	473	640	3 387	827	640
8.	Dohadné účty aktivní	056	38	38	38	38	0
9.	Jiné pohledávky	057	890	1 098	1 247	1 313	1 915
C.IV.	Krátkodobý finanční majetek	058	11 889	16 059	14 393	6 846	11 375
C.IV. 1.	Peníze	059	945	905	898	1 685	2 850
2.	Účty v bankách	060	10 926	15 136	13 477	5 143	8 507
3.	Krátkodobé cenné papíry a podíly	061	18	18	18	18	18
4.	Požizovaný krátkodobý finanční majetek	062	0	0	0	0	0
<b>D.I.</b>	<b>Časové rozlišení</b>	<b>063</b>	<b>3 731</b>	<b>1 357</b>	<b>6 173</b>	<b>2 590</b>	<b>9 000</b>
D.I. 1.	Náklady příštích období	064	22	1 010	3 972	0	6 431
2.	Komplexní náklady příštích období	065	0	0	0	0	0
3.	Příjmy příštích období	066	3 709	347	2 201	2 590	2 569



	PASIVA	č. ř.	2009	2010	2011	2012	2013
	<b>PASIVA CELKEM (v tis. Kč)</b>	<b>067</b>	<b>117 341</b>	<b>124 461</b>	<b>148 239</b>	<b>129 742</b>	<b>169 113</b>
<b>A</b>	<b>Vlastní kapitál</b>	<b>068</b>	<b>3 570</b>	<b>4 131</b>	<b>8 089</b>	<b>11 321</b>	<b>16 746</b>
A.I.	Základní kapitál	069	2 197	2 197	2 197	2 197	2 197
A.I. 1.	Základní kapitál	070	2 197	2 197	2 197	2 197	2 197
2.	Vlastní akcie a vlastní obchodní podíly	071	0	0	0	0	0
3.	Změny základního kapitálu	072	0	0	0	0	0
A.II.	Kapitálové fondy	073	0	0	0	0	0
A.II. 1.	Emisní ážio	074	0	0	0	0	0
2.	Ostatní kapitálové fondy	075	0	0	0	0	0
3.	Oceňovací rozdíly z přecenění majetku a závazků	076	0	0	0	0	0
4.	Oceňovací rozdíly z přecenění při přeměnách	077	0	0	0	0	0
A.III.	Rezervní fondy, nedělitelný fond a ostatní fondy ze zisku	078	0	0	0	0	220
A.III. 1.	Zákonný rezervní fond / Nedělitelný fond	079	0	0	0	0	220
2.	Statutární a ostatní fondy	080	0	0	0	0	0
A.IV.	Výsledek hospodaření minulých let	081	1 373	1 934	5 892	9 124	14 329
A.IV. 1.	Nerozdělený zisk minulých let	082	14 358	14 359	14 920	18 878	21 890
2.	Neuhrazená ztráta minulých let	083	-12 480	-12 986	-12 986	-12 986	-12 986
A.V.	Výsledek hospodaření běžného účetního období	084	-505	561	3 958	3 232	5 425
<b>B</b>	<b>Cizí zdroje</b>	<b>085</b>	<b>74 080</b>	<b>89 135</b>	<b>116 745</b>	<b>107 565</b>	<b>142 917</b>
B.I.	Rezervy	086	0	0	0	0	0
B.I. 1.	Rezervy podle zvláštních právních předpisů	087	0	0	0	0	0
2.	Rezerva na důchody a podobné závazky	088	0	0	0	0	0
3.	Rezerva na daň z příjmů	089	0	0	0	0	0
4.	Ostatní rezervy	090	0	0	0	0	0
B.II.	Dlouhodobé závazky	091	752	842	976	1 016	3 199
B.II. 1.	Závazky z obchodních vztahů	092	0	0	0	0	0
2.	Závazky - ovládající a řídicí osoba	093	0	0	0	0	0
3.	Závazky - podstatný vliv	094	0	0	0	0	0
4.	Závazky ke společníkům, členům družstva	095	0	0	0	0	0
5.	Dlouhodobé přijaté zálohy	096	0	0	0	0	0
6.	Vydané dluhopisy	097	0	0	0	0	0
7.	Dlouhodobé směnky k úhradě	098	0	0	0	0	0
8.	Dohadné účty pasivní	099	0	0	0	0	0
9.	Jiné závazky	100	0	0	0	0	2 136
10.	Odložený daňový závazek	101	752	842	976	1 016	1 063

	<b>PASIVA</b>	<b>č. ř.</b>	<b>2009</b>	<b>2010</b>	<b>2011</b>	<b>2012</b>	<b>2013</b>
B.III.	Krátkodobé závazky	102	60 363	64 410	97 119	79 515	105 473
B.III. 1.	Závazky z obchodních vztahů	103	48 937	41 827	70 406	62 088	74 748
2.	Závazky - ovládající a řídicí osoba	104	0	0	0	0	0
3.	Závazky - podstatný vliv	105	0	0	0	0	0
4.	Závazky ke společníkům, členům družstva	106	0	0	0	0	0
5.	Závazky k zaměstnancům	107	4 110	4 225	5 532	4 361	4 495
6.	Závazky ze sociální zabezpečení a zdrav. Pojištění	108	1 381	1 415	2 214	1 463	1 475
7.	Stát - daňové závazky a dotace	109	83	0	0	0	0
8.	Krátkodobé přijaté zálohy	110	149	330	190	218	418
9.	Vydané dluhopisy	111	0	0	0	0	0
10.	Dohadné účty pasivní	112	156	174	167	269	150
11.	Jiné závazky	113	5 547	16 439	18 610	11 116	24 187
B.IV.	Bankovní úvěry a výpomoci	114	12 965	23 883	18 650	27 034	34 245
B.IV. 1.	Bankovní úvěry dlouhodobé	115	1 965	10 119	4 886	7 034	0
2.	Krátkodobé bankovní úvěry	116	11 000	13 764	13 764	20 000	34 245
3.	Krátkodobé finanční výpomoci	117	0	0	0	0	0
<b>C.I.</b>	<b>Časové rozlišení</b>	<b>118</b>	<b>39 691</b>	<b>31 195</b>	<b>23 405</b>	<b>10 856</b>	<b>9 450</b>
C.I. 1.	Výdaje příštích období	119	39 691	31 195	23 405	10 856	9 450
2.	Výnosy příštích období	120	0	0	0	0	0

**Příloha 6: Výkaz zisku a ztráty 2009 – 2013 společnosti**

**LAGARDE SPEDITION, spol. s r.o.**

	<b>VÝKAZ ZISKU A ZTRÁTY</b>	<b>č. ř.</b>	<b>2009</b>	<b>2010</b>	<b>2011</b>	<b>2012</b>	<b>2013</b>
I.	Tržby za prodej zboží	001	2 434	1 981	746	1 142	6 843
A	Náklady vynaložené na prodané zboží	002	1 511	665	540	662	6 496
+	Obchodní marže	003	923	1 316	206	480	347
II.	Výkony	004	386 866	433 127	523 028	578 762	595 810
II. 1.	Tržby za prodej vlastních výrobků a služeb	005	386 866	433 127	523 028	578 762	595 810
2.	Změna stavu zásob vlastní činnosti	006	0	0	0	0	0
3.	Aktivace	007	0	0	0	0	0
B.	Výkonová spotřeba	008	303 456	334 004	413 697	486 287	503 726
B. 1.	Spotřeba materiálu a energie	009	114 184	143 197	166 357	198 247	191 046
2.	Služby	010	189 272	190 807	247 340	288 040	312 680
+	Přidaná hodnota	011	84 333	100 439	109 537	92 955	92 431
C.	Osobní náklady	012	54 340	55 020	61 341	64 894	60 651
C. 1.	Mzdové náklady	013	40 225	40 638	45 021	47 602	44 353
2.	Odměny členům orgánů společnosti a družstva	014					
3.	Náklady na sociální zabezpečení a zdravotní poj.	015	13 023	13 684	15 222	16 048	14 985
4.	Sociální náklady	016	1 092	698	1 098	1 244	1 313
D.	Daně a poplatky	017	31 751	36 939	39 628	41 234	37 868
E.	Odpisy dlouhodob. nehmotného a hmotného majetku	018	1 517	3 874	5 058	4 604	3 147
III.	Tržby z prodeje dlouhodobého majetku a materiálu	019	15	608	4 890	11 083	34 537
III. 1.	Tržby z prodeje majetku	020		558	4 879	11 083	34 448
2.	Tržby z prodeje materiálu	021	15	50	11		89
F.	Zůstatková cena prodaného dlouhodob. maj. a mat.	022	0	358	4 741	10 951	32 674
F. 1.	Zůstatková cena prodaného dlouhodob. majetku	023		358	4 741	10 951	32 674
2.	Prodáný materiál	024	0	0	0	0	0
G.	Změna stavu rezerv a opravných položek v provozní oblasti a kompenčních nákladů příštích období	025	-10 959	-426	3 020	115	-2 723
IV.	Ostatní provozní výnosy	026	12 998	12 762	17 213	37 645	30 690
H.	Ostatní provozní náklady	027	15 461	14 513	12 767	10 881	16 754
V.	Převod provozních výnosů	028	0	0	0	0	0
I.	Převod provozních nákladů	029	0	0	0	0	0
*	<b>Provozní výsledek hospodaření</b>	030	5 236	3 531	5 085	9 004	9 287

	VÝKAZ ZISKU A ZTRÁTY	č. ř.	2009	2010	2011	2012	2013
VI.	Tržby z prodeje cenných papírů a podílů	031	0	0	0	0	0
J.	Prodané cenné papíry a podíly	032	0	0	0	0	0
VII.	Výnosy z dlouhodobého finančního majetku	033					
VII. 1.	Výnosy z podílů v ovládaných a řízených osobách a v účetních jednotkách pod podstatným vlivem	034	0	0	0	0	0
2.	Výnosy z ostatních dlouhodob. cenných papírů a podílů	035	0	0	0	0	0
3.	Výnosy z ostatního dlouhodobého finančního majetku	036	0	0	0	0	0
VIII.	Výnosy z krátkodobého finančního majetku	037	0	0	0	0	0
K.	Náklady z finančního majetku	038	0	0	0	0	0
IX.	Výnosy z přecenění cenných papírů a derivátů	039	0	0	0	0	0
L.	Náklady z přecenění cenných papírů a derivátů	040	0	0	0	0	0
M.	Změna stavu rezerv a opravných položek ve finanční oblasti	041	0	0	0	0	0
X.	Výnosové úroky	042	14	8	9	9	6
N.	Nákladové úroky	043	647	1 088	984	1 066	1 031
XI.	Ostatní finanční výnosy	044	6 677	4 675	6 224	6 253	7 970
O.	Ostatní finanční náklady	045	11 726	6 300	5 268	10 134	9 386
XII.	Převod finančních výnosů	046	0	0	0	0	0
P.	Převod finančních nákladů	047	0	0	0	0	0
*	<b>Finanční výsledek hospodaření</b>	048	-5 682	-2 705	-19	-4 938	-2 441
Q.	Daň z příjmů za běžnou činnost	049	77	282	1 108	831	1 421
Q. 1.	splatná	050	83	193	974	791	1 374
2.	odložená	051	-6	89	134	40	47
**	<b>Výsledek hospodaření za běžnou činnost</b>	052	-523	544	3 958	3 235	5 425
XIII.	Mimořádné výnosy	053	111	117	134	176	152
R.	Mimořádné náklady	054	93	100	134	179	152
S.	Daň z příjmů z mimořádné činnosti	055	0	0	0	0	0
S. 1.	splatná	056	0	0	0	0	0
2.	odložená	057	0	0	0	0	0
*	<b>Mimořádný výsledek hospodaření</b>	058	18	17		-3	
T.	Převod podílu na výsledku hospodaření společníkům (+/-)	059	0	0	0	0	0
***	<b>Výsledek hospodaření za účetní období (+/-)</b>	060	-505	561	3 958	3 232	5 425
****	<b>Výsledek hospodaření před zdaněním</b>	061	-428	843	5 066	4 063	6 846